

**UNTERNEHMENSPLANUNG
IN DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT**

Möglichkeiten und Grenzen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

LORENZ R A I T H
Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann

1967



Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41554020_0059

**UNTERNEHMENSPLANUNG
IN DER SOZIALEN MARKTWIRTSCHAFT**

Möglichkeiten und Grenzen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität
zu München

vorgelegt von

LORENZ RAITH
Diplom-Volkswirt, Diplom-Kaufmann

1967



Referent: Professor Dr. W. Mahr

Korreferent: Professor Dr. G. Fischer

Tag der mündlichen Prüfung: 24. Juli 1967

I

INHALTSÜBERSICHT

	Seite
Einleitung	VI
<u>1 Wesen und Bedeutung einzelwirtschaftlicher Planung</u>	<u>1</u>
11 Die Planung als notwendiges Instrument der Unternehmensführung in der Marktwirtschaft	1
111 Grundprobleme der modernen Wirtschaft	1
112 Die Bedeutung der Planung in der Marktwirtschaft	2
12 Begriff und Systematik der betrieblichen Planung	4
121 Die Ausgangsgrößen	4
122 Planung und Betriebspolitik	7
123 Der Planungsablauf	10
124 Die Wahl der Planungsperiode als unternehmerisches Problem	15
125 Zusammenfassung	18
13 Die Unternehmensplanung in der Praxis	19
131 Unternehmensplanung in der europäischen Industrie ...	19
132 Planung in amerikanischen Unternehmungen	25
<u>2 Unternehmensplanung und soziale Marktwirtschaft</u>	<u>29</u>
21 Allgemeine Voraussetzungen der Unternehmensplanung	29
22 Die soziale Marktwirtschaft als ideologische Mischform..	30
221 Die historischen Grundlagen	30
222 Grundprinzipien der sozialen Marktwirtschaft	31
223 Die "marktkonforme" Intervention als Kennzeichen der sozialen Marktwirtschaft	33

23	Das Programm der sozialen Marktwirtschaft in der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Bundesrepublik Deutschland und seine Auswirkungen auf die Unternehmensplanung	37
231	Das wirtschaftspolitische Instrumentarium in der Bundesrepublik - Versuch einer Systematik	37
232	Die Ordnungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland	39
2321	Die Mikroordnungspolitik in der Bundesrepublik ...	41
23211	Die Produktionsverfassungspolitik - ihr Einfluß auf die Stellung und den Einsatz der Produktionsfaktoren	41
23212	Unternehmensplanung und Mitbestimmung - die Wechselwirkungen zwischen Mikroordnungspolitik und unternehmerischer Disposition ...	48
23213	Die Marktverfassungspolitik und ihre Auswirkungen auf den volkswirtschaftlichen Wettbewerb	50
	Exkurs: Unternehmensplanung bei fehlendem Wettbewerb	58
2322	Die Makroordnungspolitik in der Bundesrepublik....	59
23221	Die Geld- und Währungsordnung in der Bundesrepublik	60
	Exkurs: Notenbankpolitik und Unternehmensplanung	62
23222	Die Finanzordnung in der Bundesrepublik	64
233	Die Ablaufpolitik in der Bundesrepublik Deutschland..	66
2331	Überblick	66
2332	Exportförderung als mikroökonomische Ablaufpolitik und ihr Einfluß auf die Unternehmensplanung	67
23321	Direkte Exporthilfen	67
23322	Indirekte Exportförderungsmaßnahmen	68
24	Strukturelle Besonderheiten der westdeutschen Wirtschaft und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensplanung	70

241 Wirtschaftliche Konzentration und Unternehmensplanung	71
2411 Die öffentliche Hand als Unternehmer in der Bundesrepublik	71
2412 Die Bedeutung korporativer Marktmächte	72
2413 Horizontale und vertikale Konzentration in der Wirtschaft	72
2414 Die Auswirkungen finanzieller Konzentration	74
242 Verbandszugehörigkeit und Unternehmensplanung	76
2421 Die Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik Deutschland	76
2422 Folgerungen für die betriebliche Planung	77
243 Unternehmerverhalten in der sozialen Marktwirtschaft und Unternehmensplanung	78
25 Der Konjunkturverlauf in der sozialen Marktwirtschaft und seine Bedeutung für die Unternehmensplanung	84
251 Konjunktur und soziale Marktwirtschaft	84
252 Möglichkeiten der einzelwirtschaftlichen Planung im Konjunkturverlauf	89
26 Wirtschaftswachstum und Unternehmensplanung	91
<u>3 Die einzelwirtschaftlichen Daten in der sozialen Marktwirtschaft</u>	<u>97</u>
31 Daten und Erwartungen in der betrieblichen Planung	97
32 Der Funktionswandel in der Unternehmensplanung bei sozialer Marktwirtschaft	101
33 Die Modifizierung der Teilplanungen und ihrer Ausgangsgrößen in der sozialen Marktwirtschaft	103

331 Die Daten der Absatzplanung	103
332 Die Daten der Investitionsplanung	118
333 Die Daten der Kostenplanung	125
Exkurs: Die Besonderheiten der Steuerplanung	131
334 Zusammenfassung	134
<u>Das Problem der Ungewißheit in der Unternehmens-</u> <u>planung</u>	<u>135</u>
41 Die Grenzen betrieblicher Informationsbeschaffung	135
411 Die Quellen planungsrelevanter Informationen	135
412 Die Vorausschätzbarkeit konjunktureller und struk- tureller Entwicklungen	137
4121 Die Zuverlässigkeit von Konjunkturprognosen ...	137
4122 Die Vorhersehbarkeit struktureller Veränderun- gen	140
42 Die Auswirkungen unvollkommener Information auf die Unternehmensplanung	147
421 Entscheidung bei Ungewißheit	149
4211 Das Ungewißheitsproblem in der wirtschafts- wissenschaftlichen Literatur	149
4212 Die Bedeutung der Entscheidungsregeln für die betriebliche Planung	150
422 Die Berücksichtigung der Ungewißheit in der Unter- nehmensplanung	152
4221 Flexible Planung und Alternativplanung	152
4222 Rollende Planung	153
4223 Produktionstechnische Möglichkeiten der Un- gewißheitsplanung	155

423 Unternehmensplanung bei Ungewißheit und "Operations Research"	155
<u>5 Schlußbetrachtung</u>	157
Literaturverzeichnis	161

"Die Wissenschaft der Planung besteht darin, den Schwierigkeiten der Ausführung zuvorzukommen."

(Prof. Vauvenargues, Paris)

Einleitung

In den letzten Jahren ist das Thema "Planung" stark in den Vordergrund betriebswirtschaftlicher wie volkswirtschaftlicher Diskussionen gerückt. Während die volkswirtschaftliche "Planifikation" ihre Erörterung vor allem der Konfrontation unterschiedlicher französischer, italienischer und deutscher Vorstellungen hinsichtlich einer zukünftigen gemeinsamen Wirtschaftspolitik in der EWG verdankt, hat die betriebswirtschaftliche Fragestellung andere Ursachen: Die Wandlung der Verkäufer- zu Käufermärkten nach Abschluß der Wiederaufbauphase, die Differenzierung der Branchenkonjunkturen, die wirtschaftliche Integration Europas und nicht zuletzt der gezielte Einbruch bedeutender amerikanischer Unternehmungen in den Europamarkt - meist mit überraschendem Erfolg - legen eine vorausschauende Unternehmenspolitik nahe.

Ein solcher zukunftsorientierter Führungsstil setzt jedoch nicht nur ausreichende Informationen über jene inner- und außerbetrieblichen Daten voraus, welche für die künftige Entwicklung eines Betriebes von Bedeutung sind; Der Unternehmer muß von der Gesamtwirtschaft her überhaupt genügend Spielraum für ein alternatives Handeln als Unternehmer besitzen, d.h. für eine auf eigenem Entschluß und eigener Verantwortung beruhende unterschiedliche Kombination qualitativ und quantitativ verschiedener Produktionsfaktoren.

Während die Wirtschaftstheorie, insbesondere die Preis- und Wachstumstheorie, auch heute noch weithin von der Prämisse eines freien Unternehmertums beherrscht ist, wird dieser Annahme gerade von den Unternehmern selbst in zunehmendem Maße unter Hinweis auf ihre zahllosen fiskalischen, sozialpolitischen, gewerberechtlichen und nicht zuletzt auch meinungspolitischen Einengungen widersprochen und vor einer Selbstaufgabe des Unternehmertums gewarnt.

In der Tat könnte ein "Müdewerden" der Unternehmer, von der Wirtschaftstheorie wiederholt befürchtet (1), nicht nur zu einer gesamtwirtschaftlichen Stagnation, sondern auch, bedingt durch Risikofurcht und Kartellfreudigkeit, über eine Monopolisierung der Märkte zu einer sozial untragbaren Verteilung des Sozialproduktes führen.

Diese Überlegungen und die damit verbundene Frage nach den tatsächlichen Schranken des freien Unternehmertums in der Bundesrepublik haben den Anstoß zu dieser Untersuchung gegeben.

(1) vgl. z.B. Keynes, J.M.: The End of Laissez-Faire.
London 1926

Ein weiterer Anlaß war die Tatsache, daß die deutschsprachige Literatur über Unternehmensplanung trotz ihrer sachlichen Vielfalt eine gewisse methodische Einseitigkeit aufweist: Sie betrachtet das Problem allein vom betriebswirtschaftlich-praktischen Standpunkt aus, gibt zwar detaillierte Hinweise auf die Technik der betrieblichen Planung, betont auch den allgemeinen Zusammenhang mit den makroökonomischen Gegebenheiten einer Volkswirtschaft, ein ernsthafter Versuch aber, die seit 1948 in der Bundesrepublik gewordene Wirtschaftsordnung der "Sozialen Marktwirtschaft" bewußt in die Überlegungen einzubauen, wurde bisher kaum unternommen. Zweifellos ist jedoch die wirtschaftliche Entwicklung in unserem Staate seit 1948 entscheidend vom ordnungspolitischen Rahmen der sozialen Marktwirtschaft beeinflußt worden. Dieser Einfluß zeigt sich nicht nur in den makroökonomischen Wirkungen globaler wirtschaftspolitischer Maßnahmen, sondern ebenso in den rechtlichen, wirtschaftlichen und sozialen Schranken des privatwirtschaftlichen Wettbewerbs.

Die zahlreichen einzelwirtschaftlichen Gesichtspunkte der Unternehmensplanung machen unser Thema zu einem betriebswirtschaftlichem Problem. Ebenso eindeutig weist aber die Unterordnung der betrieblichen Planung unter eine bestimmte Wirtschaftsordnung das Thema als volkswirtschaftliche Frage aus.

Die Ergebnisse der Untersuchung müssen deshalb dem betriebswirtschaftlichen wie volkswirtschaftlichen Erkenntnisobjekt gerecht werden.

Das hier behandelte Thema läßt sich durch drei Fragen umschreiben:

- 1.) Was versteht man unter Unternehmensplanung?
- 2.) Wie wird die betriebliche Planung von den spezifischen makroökonomischen Gegebenheiten unserer Wirtschaftsordnung beeinflußt?
- 3.) Welche Möglichkeiten bestehen, diese gesamtwirtschaftliche Größen und Einflußfaktoren vom Einzelunternehmen aus vorauszubestimmen und in die Planung einzubauen?

Es erscheint sinnvoll, im folgenden sich in eben dieser Reihenfolge mit den gestellten Fragen auseinanderzusetzen. Besondere Bedeutung wird dabei den Ausführungen im zweiten und dritten Teil der Arbeit zukommen, wo die betrieblichen und gesamtwirtschaftlichen Probleme unter einem einheitlichen Gesichtspunkt gesehen und die Ergebnisse an Beispielen aus der Praxis verifiziert werden sollen.

Schon hier sei aber auf die begrenzte Aussagefähigkeit solcher Vergleiche hingewiesen: Eine der Aufgaben wissenschaftlicher Arbeit ist es, komplexe Zusammenhänge systematisch und typisierend zu ordnen; ein Ausweichen in die historisierende, an den Einzelfall geklammerte Beschreibung wäre daher nichts Anderes als eine Kapitulation der Wissenschaft vor ihrem Erkenntnisobjekt. Während somit einerseits bei theoretischen Überlegungen ein gewisser Abstraktionsgrad eingehalten werden muß, wenn man

nicht in nichtssagenden Beschreibungen wirtschaftlicher Vorgänge steckenbleiben will, spielen in der Wirklichkeit zahlreiche außerökonomische Faktoren mit, die nicht isoliert werden können. Differenzen zwischen Theorie und Praxis brauchen deshalb nicht unbedingt zu Lasten der theoretischen Aussagen zu gehen.

Ein so wirklichkeitsbezogenes Thema läßt sich nicht allein von der Theorie her zufriedenstellend bearbeiten. Im folgenden wird deshalb - soweit nicht Fakten genannt werden, die der Tagespresse oder Gesprächen des Verfassers mit Mitarbeitern verschiedener Unternehmungen oder Institute entstammen - wiederholt auf die Verhältnisse in einer süddeutschen Maschinenfabrik (rd. 2000 Beschäftigte) Bezug genommen, in welcher der Verfasser einige Zeit in der zur Unternehmensführung gehörenden Stabstelle "Planung und Organisation" tätig war.

Preistheoretisch und unternehmenspolitisch bildet dieses Unternehmen ein besonders interessantes Beispiel, weil es auf Teilmärkten gleichzeitig als Teilmonopolist bzw. Preisführer (Marktanteil rd. 60 %), Oligopolist (Marktanteil rd. 20 %) und Polypolist (hier: Preisanpasser; Marktanteil rd. 1 %) auftritt.

Eine weitere Eigenart des Unternehmens besteht darin, daß seine marktstrategischen Überlegungen und Maßnahmen stark von der Mentalität des geschäftsführenden Gesellschafters geprägt sind. Es ist deshalb oft schwierig, zu unterscheiden zwischen Aktionen und Reaktionen des Unternehmers, die allein auf tatsächlich oder vermeintlich veränderte Daten zurückzuführen sind, und solchen Maßnahmen, die nur aus der Mentalität des Unternehmers heraus erklärt werden können. Aus Raumgründen mußte allerdings bewußt auf die vielseitige und komplizierte Problematik der Willensbildung innerhalb der Unternehmungen verzichtet werden.

Insgesamt kann man die hier zur Anwendung kommende Methode als "anschauliche Theorie" im Sinne Salins (1) bezeichnen, nämlich: Beschreibung, Zergliederung, Erklärung und Verstehen der Wirklichkeit und Schaffung eines Abbildes in einem vom Verfasser hervorgebrachten, mit den erforschten Erfahrungen belegten Gedankengebilde. Die "reine Theorie", Salins 2. Theorie-Typ, d.h. die rein rationale, aus bestimmten Datenkonstellationen sich ergebenden wirtschaftswissenschaftlichen Modellbetrachtungen, dienen lediglich als analytisches Werkzeug.

Für den erkenntnistheoretischen Stand der Untersuchung ist die Jahreswende 1965/66 maßgebend. Zu diesem Zeitpunkt war die vorliegende Arbeit im wesentlichen abgeschlossen.

Dem Verfasser ist es ein besonderes Anliegen, Herrn Professor Dr. Mahr dafür zu danken, daß er die Bearbeitung der hier aufgeworfenen Fragen nicht nur mit besonderem Interesse verfolgt, sondern auch mit vielen

(1) vgl. Salin, E.: Geschichte der Volkswirtschaftslehre, Bern-Tübingen 1951, S. 188 ff.

Anregungen und kritischen Hinweisen wesentlich gefördert hat.

Darüber hinaus fühlt sich der Verfasser zahlreichen Mitarbeitern von größeren Unternehmungen und Forschungsinstituten im süddeutschen Raum zu Dank für ihr Entgegenkommen verpflichtet.

- 1 Wesen und Bedeutung einzelwirtschaftlicher Planung
=====
- 11 Die Planung als notwendiges Instrument der Unternehmens-
führung in der Marktwirtschaft
- 111 Grundprobleme der modernen Wirtschaft

Die gegenwärtige Wirtschaft aller Industriestaaten ist in ihren Produktionsbereichen gekennzeichnet durch ein unerwartet starkes Anwachsen der öffentlichen und privaten Ausgaben für Entwicklung und Forschung und ebenso durch Änderungen der Produktionsverfahren und Erzeugnisse in immer schnellerer Folge. Verbunden damit ist ein dauernder Strukturwandel innerhalb der einzelnen Volkswirtschaften und über nationale Grenzen hinweg.

Für die Unternehmungen und für die ganze Gesellschaft ergibt sich daraus die beunruhigende Wahrscheinlichkeit, daß keine noch so gute Betriebsführung im überlieferten Stil, kein noch so sicherer Arbeitsmarkt, keine noch so solide Finanzierungsgrundlage, ja selbst weder die modernste Ausrüstung noch konkurrenzfähige Preise zwangsläufig auch ein sicheres Einkommen und gesicherte Arbeitsplätze garantieren (1).

Die moderne Wirtschaft stellt die Unternehmensführung aber noch vor weitere Probleme, etwa im Rahmen der Strukturwandlungen in der Distributionssphäre. Westeuropa und insbesondere die Bundesrepublik folgen hier mit einem gewissen "timelag" der Entwicklung in den USA. Sicher treten diese Probleme den einzelnen Unternehmungen in unterschiedlicher Schärfe gegenüber: Bei Einzelfertigung und beim größten Teil der Investitionsgüterindustrie überhaupt besteht kaum eine Abhängigkeit vom Handel. Die volkswirtschaftliche Bedeutung des Handels wird aber sichtbar, wenn man an die umsatz- und beschäftigungsmäßig weit überwiegenden Unternehmen mit Massenfertigung für den anonymen Markt denkt, welche auf ein ausgebauten Verteilungssystem angewiesen sind. Wandlungen im Distributions- und Dienstleistungsbereich haben deshalb erhebliche Rückwirkungen auf die gesamte Wirtschaft.

(1) ähnlich hat Professor J.R. Brigh, Havard Business School, diese Entwicklung kommentiert (zit. in "Der Volkswirt", 18. Jg. (1964), S. 2192).

Der Entwicklung der Wirtschaft - Trend zur Massenproduktion, Steigerung des Mechanisierungsgrades, größere Kapazitäten in einem größeren Markt, stärkere zwischenbetriebliche Verflechtung, Verschärfung der Wettbewerbslage durch Abbau der zwischenstaatlichen Wirtschaftsschranken - müssen die Methoden der Betriebsführung entsprechen. Sie müssen imstande sein, der Entwicklung und ständigen Änderung, dem Schwanken und der großen Unsicherheit, die eine natürliche Folge der steten Wandlung ist, zu folgen. Normaler Geschäftssinn und Branchenkenntnis sind heute nicht mehr das ausschlaggebende Element, die Zuhilfenahme neuer Wissenschaften ist notwendig; sei es in der Fertigungstechnik, wo Arbeits- und Automationsforschung neue Wege gezeigt haben, oder in der Absatztechnik, wo "Public Relations" und "Motivations Research" die Beziehungen zwischen Anbietern und Abnehmern geradezu revolutioniert haben, oder in der Finanzwirtschaft und im Rechnungswesen, wo neben der Intensivierung der Datenverarbeitung neue Finanzierungsmethoden und Kostenrechnungssysteme und nicht zuletzt eine systematische Unternehmensplanung entscheidende Geschäftsvorteile gebracht haben.

112 Die Bedeutung der Planung in der Marktwirtschaft

Marktwirtschaftliches Denken und marktwirtschaftliches System scheinen in krassem Gegensatz zu Gedanken der Planung zu stehen. In der Tat ist die derzeit in Westeuropa noch vorherrschende Betriebsführung durch Züge gekennzeichnet, die diese Unvereinbarkeit zu bestätigen scheinen: (1)

- 1.) Statt einer wissenschaftlichen Betriebspolitik sind oberste Richtlinien Erfahrung, gewohnte Übung und intuitives Handeln;
- 2.) Vergangenheitsorientierte Verfahren sind im Rechnungswesen vorherrschend;
- 3.) Vergangenheitsdenken liegt auch den wichtigsten betrieblichen Maßnahmen zugrunde, z.B. im Finanz- und Fertigungsbereich, wo der Durchführungsplanung immer noch eine weit größere Bedeutung zukommt als der Programmplanung.

Eine solche Betriebspolitik läuft aber dem Wesen und der Wirkungsweise jeder Marktwirtschaft zuwider. Der Einzelbetrieb muß zukunftsorientiert sein, er muß planen statt zu improvisieren, weil die Marktwirtschaft zwei spezielle, für

(1) vgl. Mellerowicz, K.: Planung und Plankostenrechnung, Bd. I, Freiburg i.B., 1961, S. 13

die Betriebsführung unangenehme Eigenschaften besitzt: Die Ungewißheit der Zukunft und das Auftreten wirtschaftlicher Schwankungen, die für die heutigen kapitalintensiven, fixkostenbelasteten Betriebe eine besondere Gefahr darstellen. Niemand kann hier sicher sagen, wie sich in Zukunft die Marktverhältnisse, die ja letztlich von der Mentalität der Menschen bestimmt werden, entwickeln werden. Ein westdeutscher Eisenkonzern konnte beispielsweise vor einigen Jahren trotz niedriger Preise seine Produkte nicht verkaufen. Nachdem er aber, gegen alle Theorie, die Preise erhöht hatte, fing sein Absatz zu steigen an; Der Handel glaubte, der Konzern habe nun seine Schwäche überwunden, man könne auch in Zukunft mit ihm rechnen; sonst hätte er ja nicht den Mut, die Preise zu erhöhen.

Der Betrieb schirmt sich am besten gegen diese Ungewißheit der Zukunft dadurch ab, daß er die Zukunft bei seinen gegenwärtigen, auf Erfahrung beruhenden Dispositionen mit ins Kalkül zieht und seine zukünftige Strategie bereits in der Gegenwart - soweit möglich - festlegt. Würde der einzelne Unternehmer von jeder Planung absehen, so würde er häufig erst nachträglich und mit zeitlicher Verzögerung auf die Vorgänge am Markt reagieren können.

Sind die künftigen Entwicklungstendenzen berücksichtigt, so tritt die Frage der Betriebselastizität mehr in den Hintergrund. Der Risikoträger wird jetzt der (Absatz-) Markt, während sich bisher die Produktion den Marktbedingungen anpassen mußte. Der Markt ist es, der die kostengünstige Massenfertigung ermöglichen muß; deshalb sind auf lange Sicht Marktpotential und eigene Absatzmöglichkeiten zu erfassen, schon bevor überhaupt eine hochmechanisierte Produktion anläuft.

Erfahrungen aus der Praxis bestätigen diese Zusammenhänge: Nach einer Untersuchung des Bundesverbandes der deutschen Industrie waren 70 % aller Insolvenzen in der Bundesrepublik von 1955 - 1962 auf ein ungenügendes Rechnungswesen zurückzuführen (1). Plaut macht dafür insbesondere das Fehlen einer Unternehmensplanung verantwortlich (2) und erinnert an vier wirtschaftliche "Todsünden":

1. fehlender Finanzplan
2. fehlendes Marketing (Marktforschung u. Verkaufsplanung)
3. fehlende/mangelhafte Kostenrechnung u. -kontrolle
4. mangelnde Gesamtkoordination von Kapazitäten, Produktion, Umsatz und Preis.

(1) vgl. Söchling, M.: Sanierung von Industriebetrieben.
Bericht über ein Seminar. Kostenrechnungspraxis
1963/6, S. 274

(2) ebda.

Nach seiner Erfahrung als Unternehmensberater ist heute ohne Absatz-, Produktions-, Beschäftigungs- und Finanzplan die Führung eines Unternehmens in schwierigen Branchen langfristig nicht mehr möglich.

Wieweit diese Grundsätze in der westdeutschen Wirtschaft bereits Allgemeingut geworden sind, soll nach einer kurzen Erläuterung des Planungsbegriffes näher untersucht werden.

12 Begriff und Systematik der betrieblichen Planung

121 Die Ausgangsgrößen

Jede rationale menschliche Handlung setzt geistige Überlegungen voraus über Ziele, Formen und Mittel des Handelns. In diesem allgemeinsten Sinne ist das Planen üblich, solange rationale Handlungen von Menschen vollzogen werden. Vor allem gilt das für das Wirtschaften, die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse mit Hilfe knapper Mittel. "Zu allen Zeiten und überall vollzieht sich das menschliche Wirtschaften in Aufstellung und Durchführung von Wirtschaftsplänen. Auf Plänen beruht also alles wirtschaftliche Handeln. Genauigkeit und Reichweite der Pläne sind bei den verschiedenen Menschen sehr verschieden ohne Pläne aber wirtschaften Menschen niemals" (1). Bis vor wenigen Jahrzehnten war man sich aber dieses Vorausdenkens in allen betrieblichen Teilbereichen als eines einheitlichen Komplexes nicht bewußt. Dementsprechend gab es bis dahin auch keinen einheitlichen Planungsbegriff. Bei seiner Entstehung lassen sich deutlich betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Impulse unterscheiden.

Insbesondere die betriebswirtschaftliche Planungsliteratur hat eine Tradition aufzuweisen wie nur wenige Fachgebiete dieser Disziplin (2).

(1) Eucken, W.: Die Grundlagen der Nationalökonomie, 5. Auflage, Bad Godesberg 1947, S. 127

(2) vgl. dazu Winckelmann, F.: Industrielle Budgetrechnung. (Diss.) Köln 1960, S. 12

ferner Lohmann, M.: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der Unternehmung. Berlin 1928, S. 18 ff.

Bereits bei Lohmann und Lehmann (1) finden sich die theoretischen Grundlagen, Grundsätze und Verfahren der Planungsrechnung in einer Vollständigkeit und Geschlossenheit, daß nachfolgende Veröffentlichungen allenfalls als Verfeinerungen nach dem jeweils neuesten Stand der Forschung gelten können.

Zweifellos fällt den fortschrittlich denkenden amerikanischen Wirtschaftspraktikern ein Hauptverdienst an der Entwicklung des einzelwirtschaftlichen Planens als selbständige betriebliche Funktion zu. Als Wegweiser dieser "Wissenschaftlichen Betriebsführung" sind vor allem Taylor, Gilbreth und deren Schüler mit ihren Forschungen auf dem Gebiete der Arbeitsanalysen zu nennen.

Schon nach dem 1. Weltkrieg begann man in den USA "Unkosten-Etats" aufzustellen und den Absatz planmäßig zu erfassen. Schließlich sollten alle Vorgänge einer Geschäftsperiode, einschließlich Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zu einer totalen Voranschlagrechnung, die in Europa unter dem Namen "budgetary control" bekannt wurde, zusammengefaßt werden.

"Budgetary-control" wurde mit "Budgetkontrolle" übersetzt, tatsächlich war aber damit weniger die Kontrolle als die Steuerung des Betriebsprozesses gemeint durch Vorgabe von Sollgrößen, durch Soll-Ist-Vergleich, Feststellung der Abweichungsursachen und durch anschließende Verbesserungsmaßnahmen (2).

In den USA ist die Entwicklung bald über die Erörterung von Budgetierungsfragen im Sinne Mc Kinsey's hinausgegangen und hat zur Diskussion der Planungsproblematik überhaupt geführt. So enthält z. B. das Buch von J. Davis (3) ein Kapitel "Business Plans and Planning", in welchem u. a. behandelt werden:

nature of plans and planning,
objectives and requirements of the plan,
general characteristics of the plan,
planning and the logic of reflective thinking.

(1) Lehmann, M.R.: Die industrielle Kalkulation. Berlin-Wien 1925, S. 50 ff.

(2) vgl. Mc Kinsey, J.: Budgetary Control. New York 1922

(3) vgl. Davis, J.: The Fundamentals of Top Management. New York 1951

Ebenso unterscheiden Koontz und O'Donnel (1):

I	The Basis of Management (general analysis)	
II	Organisation	}
III	Staffing	
IV	Direction	
V	Planning	
VI	Control	
		1. The Nature and Purpose of Planning
		2. Planning Premises
		3. The Process of Decision Making
		4. Policy Formulation
		5. The Operation of Planning

Auch die skandinavische und französische Literatur enthält eine Reihe einschlägiger Abhandlungen (2).

Für die in den letzten Jahren erschienene umfangreiche deutsche Planungsliteratur ist die Behandlung von Spezialfragen, zumal von Fragen der Kostenplanung, bezeichnend. Darüberhinaus beschäftigt sich die Forschung zunehmend mit völlig neuartigen Problemkreisen der betriebswirtschaftlichen Planung, wie sie etwa die Entscheidungstheorie, Informationstheorie, Verfahrensforschung und integrierte Datenverarbeitung darstellen (3).

Im Gegensatz zu den Definitionen Euckens und anderer volkswirtschaftlichen Autoren, die der Unternehmensplanung begrifflich eine sehr weitgefaßte, allgemeine Bedeutung geben, ist unter betrieblicher Planung im Sinne der vorliegenden Arbeit mehr zu verstehen als bloße richtlinienmäßige Disposition der wirtschaftlichen Handlungen. Unternehmensplanung schließt alle Erwägungen der Betriebsleitung ein, welche in die Zukunft gerichtet sind und einen zahlenmäßigen Ausdruck in einem Rechnungssystem erhalten können. Dieser - heute in der Betriebswirtschaftslehre allgemein anerkannte - Planungsbegriff hat sich damit inhaltlich auch von der Einengung auf das reine budgetary-control-System gelöst.

-
- (1) Koontz, H. / O'Donnel, C.: Principles of Management, 2 nd.ed., New York/London 1959
- (2) vgl. z.B. Lindahl, E.: Studies in The Theory of Money and Capital, 2 nd. ed, London 1950 (Chapt. "The General Theory of Planning"); Loeb, P.: Le Budget De L'Enterprise; Paris 1956
- (3) vgl. Heinen, E.: Betriebswirtschaftslehre heute - Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung und Praxis. Nachdruck eines Referates vom 1.2.1966; Wiesbaden 1966, S. 3 ff.

Unter Planung wird ganz einfach "die gedankliche Vorwegnahme zukünftigen Geschehens" (1) verstanden. Ob die Planung schriftlich durchgeführt wird oder nicht, ob sie sich als geschlossener Teil des Rechnungswesens vollzieht oder in Nebenrechnungen und Sonderuntersuchungen, wird damit zu einer reinen Verfahrensfrage.

Wesentlicher Begriffsinhalt der Planung ist die zukunftsbezogene Geistesarbeit, die aus zwei Komponenten resultiert: Jede Planung baut zunächst auf einer Zukunftsprognose auf, die zahlenmäßig die Zukunftserwartungen des Unternehmers ausdrückt. Die Prognose wird über Bereiche abgegeben, die sich der unmittelbaren Einwirkungsmöglichkeit des Betriebes entziehen. Es handelt sich hier im wesentlichen um makroökonomische Daten. Jede Prognose ist deshalb mit einem mehr oder weniger großen Unsicherheitsfaktor belastet. Neben die Prognose tritt die Soll-Vorgabe im Sinne einer Zukunftsentscheidung des Unternehmers, eine autonome, nicht von außerbetrieblichen Erwägungen beeinflusste Entscheidung. Aus der Synthese von Prognose und autonomer Zukunftsentscheidung entsteht die Unternehmensplanung.

Dieser Planungsbegriff liegt der Produktionsplanung, Beschaffungsplanung usw. zugrunde und enthält als mögliche Teilprozesse die Vorausschätzung künftiger mikro- und makroökonomischer Entwicklungen, das Ausarbeiten von Verhaltensalternativen und auch Entscheidungsrechnungen i.S. von (non-) linear programming.

In diesem Punkt unterscheidet sich die Betriebswirtschaftslehre also wesentlich vom Planungsmodell der allgemeinen Wirtschaftstheorie. Dort hat das Planen mehr passiven Charakter und beruht auf rechenhafter Rationalität - die Daten werden als durch die Marktautomatik gesetzt angesehen -, hier ist die Soll-Planung - die ihre Daten möglichst zu beeinflussen sucht - aktiver Natur.

122 Planung und Betriebspolitik

Der Nachteil eines so weit gefaßten Begriffsinhaltes liegt darin, daß die Grenzen zu anderen betriebswirtschaftlichen Grundbegriffen zu verwischen drohen. Es ist deshalb vor allem eine Abgrenzung des Planungsbegriffes gegenüber der Betriebspolitik

(1) Hax, K.: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung, in ZfhF 11 (1959), S. 606

notwendig. Hauptsächlich in der angelsächsischen Literatur werden Planung und Betriebspolitik häufig gleichgesetzt (während die Prognose, "forecasting", eine eigene Funktion darstellt): "Planning is (the process of) deciding what action should be taken in the future" (1). "Planning is fundamentally choosing" (2). Demgegenüber erklärt Mellerowicz (3): "Nur die Grundsatzplanung (nicht die Planung schlechthin), insbesondere die Programmplanung, ist Aufgabe der Leitung. Details ... sind Aufgabe der Stabstelle. Die Stabstellen sind aber nicht die Leitung selbst, sondern deren Hilfsorgane ... Planung ist Prognose (Feststellung eines zukünftigen Zustandes oder Verhaltens) und Programm (Zusammenstellung von Zielen mit oder ohne Angabe der Mittel) zugleich". Tatsächlich kann die Planung nur ein Mittel der Betriebspolitik sein, nur betriebspolitische Entscheidungen vorbereiten (4). Planung und Betriebspolitik haben gemeinsam, daß sie zukunftsbezogen sind; Planung ist aber niemals die Entscheidung selbst (5).

Unter "Betriebspolitik" verstehen wir die dem Unternehmer zufallende Wahl der Verhaltensweise, das Festlegen von Betriebszielen und der zu ihrer Erreichung einzusetzenden Mittel und Verfahren. Während die klassische Unternehmenstheorie von einer in jedem Falle definierten Situation des Entscheidenden ausgeht, die der Zielsetzung maximalen Gewinnes entspricht (vgl. "Cournot'scher Punkt"!), stellt die heutige Entwicklung auf die Bestimmung eines Zielbereiches ab; im Rahmen der Theorie unternehmerischer Zielfunktionen werden jeweils nur Ober- und Untergrenzen bestimmt und marktstrategische und exogene Einflüsse als relevante Nebenbedingungen formuliert (6). "Der Begriff

-
- (1) Anthony, P.N. in: "Management Accounting", Homewood/Ill. 1956, S. 3
 - (2) Goetz, E.: Management Planning and Control. New York 1949, S. 2; Fayol ("Administration industrielle et generale", Paris 1920) hat wohl erstmals die Unternehmensführung in die Funktionen: Planung, Koordination, Lenkung, Organisation und Kontrolle unterteilt. Von ihm dürfte die Tendenz ausgegangen sein, die Planung schlechthin als Managementfunktion anzusehen.
 - (3) vgl. Mellerowicz, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 3. Bd. 8. Aufl., Berlin 1954, S. 44
 - (4) Im Gegensatz dazu sieht Guido Fischer zumindest bei der Grundsatz- oder Initiativplanung (anders als bei den Routineplanungen) Gemeinsamkeiten mit der Betriebspolitik, wobei er allerdings zwischen Planen und Planung unterscheidet. Vgl. Fischer, G.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 9. Aufl., Heidelberg 1964, S. 127 f.
 - (5) vgl. o.V.: Planung ist Formulierung des unternehmerischen Willens. BddW, 4.12.1962, S. 3
 - (6) vgl. Heinen: Betriebswirtschaftslehre heute, a.a.O., S. 8 f.

"Gewinnmaximierung" als Zielsetzung reicht jedenfalls nicht aus, um die Mannigfaltigkeit unternehmerischen Verhaltens ausreichend zu erfassen" (1).

Der Gewinn wird hier innerhalb eines Toleranzbereiches fixiert, wobei als Ausgangspunkt eine bestimmte Rendite auf das Eigenkapital dient ("the target rate of return") (2). Aus ihr resultiert die Fixierung vorgelagerter Teilziele (Kosten, Preise, Kapazitätsausnutzung). Damit wird die ursprüngliche Zielsetzung durch Nebenbedingungen modifiziert (3) (4).

Aus der Praxis heraus lassen sich insbesondere folgende Grundsatzentscheidungen der Unternehmensleitung als möglicher Planrahmen nennen:

1. Höchste Rentabilität des im Betrieb gebundenen Eigenkapitals unter Berücksichtigung stetiger Liquidität, risikoesprechender Finanzierung, finanzieller Elastizität und optimaler akquisitorischer Wirkung des Finanzbildes (der Bilanz)
2. Unabhängigkeit und Dispositionsfreiheit (Sicherheit)
3. maximaler Marktanteil
4. maximaler Umsatz (vor allem bei Unternehmungen unter Leitung von Managern)
5. maximaler techn. Fortschritt zur Sicherung des "Firmenimage"
6. soziale Unternehmenspolitik.

-
- (1) Schneider, E.: Bemerkungen zu einigen Problemen der Theorie der Unternehmung, Weltwirtschaftliches Archiv 83 (1958) Heft 1 S. 96
 - (2) vgl. Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Großunternehmen? Frankfurt/Main 1962, der hierzu interessante Beispiele an der Praxis bringt.
 - (3) vgl. im übrigen Gümbel, R.: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung. BfuP 19 (1964), S. 71 ff.
 - (4) Eine weitere Differenzierung der Betriebspolitik kann sich darüberhinaus aus der jeweiligen entscheidungstheoretischen Grundkonzeption ergeben, welche von der Unternehmensführung bevorzugt wird. Beim Ablauf des Entscheidungsprozesses im "geschlossenen" Modell sehen die Unternehmensziele wesentlich anders aus als etwa bei zirkularen Suchprozessen mit Rückinformationen (vgl. zum Begriff entscheidungstheoretischer Modelle: Heinen, E., Betriebswirtschaftslehre heute, a.a.O., S. 4 ff, ferner: Gore, W.J. and Dyson, J.W. (ed.): The Making of Decisions, London/New York 1964, S. 7 ff.

Die Planung kann der Betriebspolitik vor- oder nachgelagert sein. Im ersten Falle wird sie zur Entscheidungsgrundlage in der Form von Alternativplänen; das schließt nicht aus, daß andere Gesichtspunkte oder irrationale Einflüsse (z.B. Tradition, außerordentliche Gewinnchancen) mitwirken. Ist die Entscheidung zugunsten bestimmter Ziele, Mittel und Verfahren gefällt, dann setzt die nachgelagerte Planung ein; sie wird zur Realisierungsgrundlage. "Man könnte hier im Gegensatz zur Eventualplanung von Sollplanung sprechen. Verbindendes Glied zwischen diesen beiden Etappen der Planung ist der Prozess der Entscheidung" (1).

Die Unterscheidung von Unternehmensplanung und Unternehmenspolitik ist für die folgenden Ausführungen insofern von Bedeutung, als sich der Spielraum der beiden Funktionen gerade in der sozialen Marktwirtschaft keineswegs deckt.

123 Der Planungsablauf

Von den zahlreichen betriebswirtschaftlichen Fragen der Planungstechnik soll hier lediglich der stufenmäßige Ablauf des Planungsprozesses näher erläutert werden, weil damit auch dem besseren Verständnis der nachfolgenden Ausführungen gedient sein dürfte.

Eventualplanung, Effektivplanung und Kontrolle sind die wichtigsten Stufen der Planung. "Auf der ersten Stufe ist sie ein Mittel zur Willensbildung. Auf der zweiten Stufe ist die Planung ein Mittel des Willensausdrucks und auf der dritten Stufe ein Mittel zur Kontrolle der Willensrealisation" (2). Folgende Einzelschritte lassen sich dabei unterscheiden: (3)

1. Zahlenmäßige Festlegung der Planungsziele für die nächste Periode und Abstimmung mit der allgemeinen Unternehmenspolitik.

(1) Hax, Planung und Organisation, a.a.O., S. 613

(2) Kortzfleisch, G.v.: Die Grundlagen der Finanzplanung. Berlin 1957, S. 14

(3) In Anlehnung an Koontz H./O'Donnel, C.: Principles of Management, a.a.O., S. 448 ff.

2. Bestimmung der Planungsprämissen, d. h. Analyse und Prognose aller bedeutsamen Einflußfaktoren, nämlich
 - geschätzte künftige Daten
(nicht beeinflussbare außerökonomische und gesamtwirtschaftliche Größen, wenig beeinflussbare Marktdaten, zumindest langfristig beeinflussbare Betriebsdaten)
 - Planergebnisse vorgelagerter Stufen
 - grundsätzliche Betriebspolitiken (Risikopolitik etc.)
3. Festlegung und Untersuchung von alternativen Wahlmöglichkeiten (=Eventualplanung i. e. S.); dabei sind die Kosten- und Ertragslage, die Liquidität des Betriebes usw. zu beachten.
4. Wahl des Planungskurses, d. h. Auswahl aus den konkreten (Sach-) Zielen, was dem abstrakten (Formal-) Ziel des Betriebes am besten entspricht.

Diese Entscheidung ist kein Teil der Planung, sondern eine Führungsaufgabe der Geschäftsleitung, die außer durch die Pläne selbst noch durch allgemeine betriebspolitische und unternehmerische Zielsetzungen beeinflusst wird.

5. Planung der Ausführung (=Effektivplanung), d. h. Aufstellen der Teilpläne (Absatz-, Produktions-, Beschaffungs-, Kosten-, Finanzplan etc.) und ihre Abstimmung (1), ferner Vorgabe von Planzahlen.

Hier ist viel planungstechnische Kleinarbeit notwendig; sie beginnt mit der Vorgabenermittlung selbst, setzt sich fort in der übersichtlichen schriftlichen Fixierung der Vorgaben und führt über die Vorbereitung von sachlichen Hilfsmitteln (z. B. Formulare und Plankarten, elektronischen Programmen) bis hin zur Vervielfältigung und Verteilung der Vorgaben an die für die Planrealisierung Verantwortlichen (2).

6. Zwischen Vorgabe und Kontrolle liegt die Planrealisation. Auch sie ist kein Teil der Planung, nicht Vorbereitung, sondern Durchführung.

7. Nach der Realisation beginnt die Kontrolle; sie umfaßt den

(1) vgl. dazu Fischer, Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, a. a. O., S. 137 ff.

(2) vgl. hierzu im einzelnen: Leidscham, O. H.: Gesamtplanung und Durchführung. Stuttgart 1962

Soll-Ist-Vergleich, die Abweichungsanalyse und - soweit notwendig - die Betriebsanleitung oder die Korrektur des Planes. Die Betriebsanleitung betrifft nur die Ausführung des Planes, die Pläne selbst bleiben unverändert. Eine Plankorrektur dagegen ist notwendig, wenn die Abweichungsanalyse zeigt, daß die Durchführung der betrieblichen Aufgaben ordnungsgemäß erfolgte und nur die Vorgaben Fehler enthielten oder aber gewisse Plandaten sich inzwischen grundlegend geändert haben. In diesem Fall leitet die Plankorrektur unmittelbar wieder zur ersten oder zweiten Planungsstufe über.

Dem Problem der Planungsprämissen kommt in der vorliegenden Abhandlung entscheidende Bedeutung zu; deshalb wird später noch gesondert darauf einzugehen sein. In diesem Zusammenhang sei aber noch auf eine inhaltliche Gliederung der Planung verwiesen:

Die Gesamtplanung oder Vollplanung stellt ein geschlossenes Planungssystem dar, das alle Betriebsbereiche und alle betrieblichen Ziele zum Inhalt hat. Der Gesamtplan eines Betriebes setzt sich zusammen aus Teilplänen, die jeweils nur einen Teilbereich des Betriebsgeschehens umfassen. Die Gesamtplanung muß insbesondere "alle die Tätigkeiten erfassen, aus denen sich Veränderungen der Endbilanz gegenüber der Anfangsbilanz eines Zeitabschnittes ergeben und aus denen die Gewinn- und Verlustrechnung hervorgeht" (1)

Henzel (2) hat zum ersten Mal Art und Umfang der notwendigen Teilpläne eines Betriebes systematisch untersucht, wobei er von vornherein an das Ergebnis die Anforderung stellte, allgemeingültig für jeden Betrieb ohne Rücksicht auf Branche, Größe oder Struktur zu sein. Henzel gelangte dabei zu folgendem geschlossenen Planungssystem:

- 1.) Die Planung hat sich auf alle Grundfunktionen und auf die in diesen wiederum enthaltenen Teilfunktionen des Betriebes zu erstrecken. Henzel versteht unter Grundfunktionen (3): Beschaffung, Lagerung beschaffter Güter, Erzeugung, Gestaltung, Verkehr, Lagerung absatzfähiger Güter, Vertrieb und Verwaltung.

(1) Beste, Th.: Planung in der Unternehmung. Kongreßarchiv 1938 des V. Internat. Prüfungs- und Treuhandkongresses, Berlin 1938, Bd. B, S. 72

(2) vgl. Henzel, F.: Planwirtschaft der Unternehmung, ZfB 10 (1933), S. 260

(3) vgl. Henzel, ebd.

- 2.) Für jede Grund- oder Teilfunktion sind gesondert zu planen:
- a) Umfang der Leistung (z.B. Arten, Mengen, Termine)
 - b) Organisation (einschließlich Bedarf an Arbeitskräften und Betriebsmittel),
 - c) Tätigkeit (Leistungsvollzug nach Verfahren und Terminen),
 - d) Kosten.
- 3.) Aus dieser Vielzahl von einzelnen Leistungs-, Tätigkeits-, Organisations- und Kostenplänen lassen sich alle Faktoren gleichen Inhalts - z.B. Leistungen und Kosten, Einnahmen und Ausgaben, Forderungen und Verbindlichkeiten - herauslösen und für den Gesamtbetrieb zusammenziehen.
- So entstehen:
- e) der Kostenplan,
 - f) der Finanzplan,
 - g) der Erfolgsplan,
 - h) der Bilanzplan.

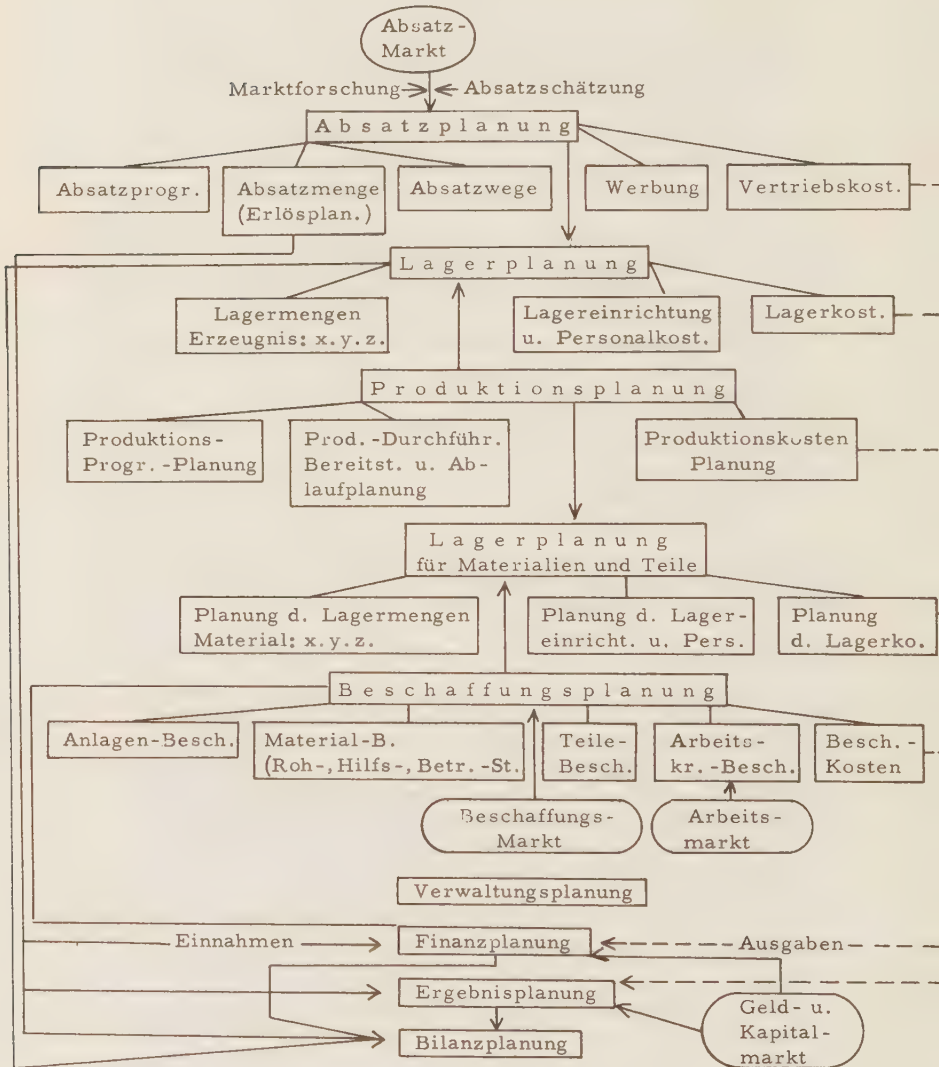
In ähnlicher Weise hat Mellerowicz (1) das Gesamtsystem der betriebswirtschaftlichen Planung graphisch dargestellt:

- siehe Seite 14 -

Aus dem Planungssystem von Henzel und Mellerowicz läßt sich erkennen, daß sich die betriebswirtschaftliche Gesamtplanung im Prinzip aus zwei Gruppen von Teilplänen zusammensetzt: Der Inhalt der einzelnen Teilpläne bezieht sich entweder auf die sachlichen Betriebsaufgaben selbst (z.B. Beschaffung, Produktion, Absatz) oder auf die formalen Zielsetzungen bei der Durchführung dieser Aufgaben (z.B. Wirtschaftlichkeit, Rentabilität, Liquidität), die ihren Ausdruck in den monetären

(1) Mellerowicz, Planung, a.a.O., S. 128

Übersicht über das betriebliche Planungs-System (1)



(1) Mellerowicz, Planung, a.a.O., S. 128

Hauptplänen finden (Kosten-, Finanz-, Ergebnis-, Bilanzplan) (1). Auf den Inhalt der einzelnen Teilpläne wird in anderem Zusammenhang einzugehen sein (2). Von Bedeutung ist, daß jede Sachzielplanung einerseits Art und Umfang der wirtschaftlichen Aufgabe (Programm) sowie andererseits deren Vollzug zum Inhalt hat.

124 Die Wahl der Planungsperiode als unternehmerisches Problem

Die Frage nach der jeweils besten Laufzeit einer Planung ist nicht nur ein rein betriebswirtschaftliches Problem optimaler Planungstechnik, sondern setzt auch eine unternehmenspolitische Entscheidung voraus. Mit der Länge der Planperiode wächst ja nicht nur die Unsicherheit im Ansatz der Plandaten; es müssen auch die der Planung zugrunde liegenden Prämissen korrigiert werden.

(1) Die Trennung von 1. Sachziel-Planung und

2. Formalziel-Planung

geht auf die Unterscheidung der Sach- und Formalziele der Wirtschaft nach Kosiol zurück, die von Bleicher und Grochla auf die Planung übertragen wurde. Als Sachziel des Wirtschaftens bezeichnet Kosiol die Güterproduktion, das "Was" der Betriebsaufgabe, d.h. die betriebliche Leistungserstellung und -verwertung, als Formalziel des Wirtschaftens dagegen sieht er die Art und Weise der Güterproduktion, das "Wie" der Betriebsaufgabe, also den Leistungsvollzug unter Beachtung der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Liquidität.

vgl. Kosiol, E.: Betriebswirtschaft und Produktionssteigerung, ISSF-Information 1953, Heft 9, S. 11 f.

Bleicher, Knut: Die Organisation der Planung in industriellen Unternehmungen, Diss. Berlin 1955, S. 63 ff.

(2) vgl. für Einzelheiten: Mellerowicz, Unternehmensplanung I, a.a.O., S. 131 ff.

Vellmann (1) verweist in seiner verfahrensmäßigen Abgrenzung der Planungsperioden mit Recht auf die verschiedenen Schwerpunkte bei

- a) langfristiger "Entwicklungsplanung" (10 Jahre und mehr; passive Bestimmung von Absatz-, Produktions- und Finanzpotential, Diversifikationsmöglichkeiten usw. aufgrund langfristiger Analysen und Prognosen und unternehmerischer Zielvorstellungen), bei
- b) mittelfristiger "Aktionsplanung" (rd. 3 Jahre; Ermittlung der optimalen Liquidität und Rentabilität durch Alternativpläne, nach Vertriebsparten etc., Konstruktions-, Investitions- und Personalplanung usw.), und bei
- c) kurzfristiger "Operativplanung" (bis 1 Jahr; Planungsrechnung i.e.S.).

Die in der Literatur häufig getroffene Unterscheidung zwischen kurzfristiger Planung (mit konstanter Betriebsausstattung) und langfristiger Planung (bei der alle Produktionsfaktoren als variabel anzusehen sind) (2) - entsprechend der short-run/long-run-Unterscheidung Marshalls - ist zwar für die theoretische Untersuchung wirtschaftlicher Prozesse (statische/dynamische Betrachtung) von großer Bedeutung, hilft aber vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt aus wenig, weil ja die Variabilität der Anlagen äußerst verschieden ist.

Die Ungewißheit der Zukunft ist eine Funktion der Zeit. Da die Schwierigkeit der Planung mit der Planungsfrist steigt, ist die Frage von Bedeutung, wie lange die Planperiode mindestens sein muß und wie lange sie höchstens sein kann. Dabei stehen sich nach Mahr (3) zwei Umstände kontradiktorisch gegenüber:

-
- (1) Vellmann, K.: Unternehmensplanung und betriebswirtschaftliche Planungsrechnung als Instrument der Kosten-, Preis- und Wettbewerbspolitik; Referat bei der Tagung der Deutschen Gesellschaft für Betriebswirtschaft 1965; Berlin 1965, S. 85 ff.
 - (2) vgl. Schneider, Einführung in die Wirtschaftstheorie. 2. Bd., 6. Aufl., Tübingen 1960, S. 98 f.
 - (3) Mahr, W.: Einführung in die Allgemeine Volkswirtschaftslehre, Wiesbaden 1966, S. 20

- "1) "Je langfristiger die Wirtschaftspläne angelegt werden, desto mehr treten in ihnen künftige Aufwendungen (Zwecke) und künftige Erträge und künftige Mitteleingänge hervor, desto eher kann zwischen dem gegenwärtigen und zukünftigen Status einer Wirtschaft ein den größten Nutzen ermöglichender Ausgleich erreicht werden.
- 2) Je langfristiger die Wirtschaftspläne aufgestellt werden, desto unsicherer werden - von einigen Ausnahmen abgesehen - die der Planung zugrunde zu legenden Annahmen (Plandaten)."

Es besteht also ein Zwang zu optimalem Schnitt beider Kriterien.

Als Mindestplanungszeit kann diejenige Minimalperiode gelten, für die eine geänderte Situation als lange genug fortbestehend erwartet wird, um eine Anpassung des Unternehmens hervorzurufen.

Für den maximalen Umfang der Planperiode gibt es im Grunde nur zwei Grenzen:

- a) den vorhandenen Informationsumfang - bei totaler Information könnte die Planungszeit gleich der Lebensdauer der Unternehmung sein - und
- b) die Elastizität der Planung und der Unternehmung - (1) je elastischer, umso kürzer kann die Planperiode sein.

Einerseits wird der "Planhorizont" durch die zeitlichen Grenzen der vorhandenen Information gebildet. Er erstreckt sich soweit, wie sich die kürzeste relevante Erwartung erstreckt. Von da an ist eine eindeutige Lösung nicht mehr möglich, weil ein für das Problem wesentlicher Parameter nicht mehr definiert ist. Die Planperiode muß andererseits mindestens der Wirkungskdauer der langfristigsten, jetzt getroffenen Maßnahme entsprechen. Ein Maßstab hierfür ist die Länge der Kapitalbindung im Betrieb, die Nutzungsdauer der Anlagen. Von Bedeutung sind ferner Entwicklungs-, Bau- und Anlaufzeiten der Anlagen und gefertigten Produkte (2), die heute bei Investitionsgütern nicht unter 5 Jahren liegen. Bei Massenfertigung ist die Umschlagsdauer des Lagers ein Orientierungspunkt; bei

(1) vgl. hierzu Anderson, O.: Zur Analyse der unternehmerischen Reaktionsweise; Ifo-Studien 1965, S. 129

(2) vgl. Lohmann, Der Wirtschaftsplan, a.a.O., S. 64

Saisonbetrieben ist eine entsprechende zeitliche Orientierung nötig. Schließlich ist zu Vergleichszwecken eine zeitliche Anpassung an das übrige betriebliche Rechnungswesen (Geschäftsjahr) notwendig.

125 Zusammenfassung

Damit haben wir das Wesen, die Aufgaben und die Struktur der Unternehmensplanung aus betriebswirtschaftlicher Sicht umrissen. Sie ist nicht etwas grundsätzlich Neues, sondern nur eine systematische Abstimmung aller betrieblichen Maßnahmen im vorhinein, "ein auf Analysen und Prognosen beruhendes System der Entscheidungsvorbereitung und Entscheidungsfindung unter dem Aspekt der betriebswirtschaftlichen Optimierung" (1).

Unter Planen wollen wir schriftliche Unterlagen verstehen, die auf Grund systematischer Überlegungen, Untersuchungen und Berechnungen die künftigen Ziele des Betriebes insgesamt oder in Teilbereichen, in Mengen- und/oder Wertangaben beschreiben.

Betriebspolitisch geht es also darum, das ganze betriebliche Geschehen zahlenmäßig so in einem System zusammenzufassen, daß mit relativ wenig Daten die Steuerung der gesamten Unternehmung möglich wird. Der Idealfall wäre eine für eine Datenverarbeitungsanlage programmierte Gesamtplanung mit laufender Korrektur und Fortschreibung der einzelnen Teilplan-Positionen im Wege der integrierten Datenverarbeitung. Durch Einbau verschiedener Limits und unternehmenspolitischer Leitsätze würden sämtliche Veränderungen zugleich daraufhin geprüft, ob ihre Durchführung möglich ist und akzeptiert werden kann. Es handelt sich hier also um Fragen der Planungstechnik.

Das zweite Kernproblem der Planung ist, das Unsicherheitsmoment, welches zwangsläufig mit jeder zukunftsorientierten Überlegung verbunden ist, auf ein Minimum zu reduzieren. Auf die Möglichkeiten hierzu wird näher einzugehen sein.

(1) Vellmann, Unternehmensplanung, a.a.O., S. 86

13 Die Unternehmensplanung in der Praxis

Jeder Unternehmer muß seine betrieblichen Maßnahmen irgendwie planen. Von solchen punktuellen Ansätzen bis zu einer systematischen Planung als oberstem Organisations- und Führungsprinzip ist freilich ein weiter Weg. Definiert man die Planung als "Formulierung des unternehmerischen Willens", so ist sie damit grundsätzlich auch als Aufgabe der obersten Unternehmensleitung gekennzeichnet. Das bedeutet zugleich, daß der Aufbau eines wirksamen Planungsinstruments organisatorisch von oben nach unten erfolgen sollte. Ein solches Vorgehen würde von selbst eine Gesamtplanung ergeben. In der Praxis sind die Unternehmen aber - wohl meist wegen der psychologischen Probleme, die einer so tiefgreifenden Umstellung entgegenstehen - oft den umgekehrten Weg gegangen: Man hat die Planung zunächst in Teilbereichen eingeführt (insbesondere die Kostenplanung und die Fertigungsplanung), um auf dem Fundament der gesammelten Erfahrungen allmählich voranschreiten zu können.

Dieser Weg birgt die Gefahr in sich, daß Unternehmerentscheidungen einseitig beeinflußt werden, solange noch Teile der Unternehmung außerhalb des Planrahmens liegen, wenn z.B. nur die Vertriebsseite eines Produktes, nicht dagegen die Produktions- oder Beschaffungsseite durchleuchtet ist. Zudem scheint die bisherige Entwicklung in Deutschland zu bestätigen, daß eine aus Teilplänen allmählich aufgebaute Gesamtplanung nicht fugenlos zusammenpaßt, vielfach sogar in der Teilplanung stecken bleibt.

131 Unternehmensplanung in der europäischen Industrie

Nach Aussagen des Schweizer Unternehmensberaters Willy O. Wegenstein verfügen zur Zeit höchstens 5 - 10 % der europäischen Unternehmen über eine detaillierte Gesamtplanung. Zumindest für die Bundesrepublik scheinen dies einige - allerdings nicht repräsentative - Umfragen des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft (RKW) zu bestätigen:

Im III. Quartal 1961 wurden 1425 mittlere und größere Industrie-Unternehmen in Bayern und Baden-Württemberg auf ihre Erfahrungen hinsichtlich der Unternehmensplanung angesprochen (1).

(1) vgl. Jirasek, Johann: Wie steht es mit der Unternehmensplanung in der Praxis? in: Rationalisierung 1962, S. 19 ff.

235 Firmen (=16,5 %) beteiligten sich an der Umfrage. Davon sahen 218 Firmen (rd. 93 %) zielgerichtete, planende Unternehmensführung als notwendig an, von 17 Firmen (rd. 7 %) wurde sie als nicht notwendig erachtet.

Die hohe Ja-Quote besagt nicht viel, wenn man berücksichtigt, daß diese 218 Firmen nur 14 % der insgesamt angesprochenen Firmen repräsentieren. Der hohe "Schweigeprozentsatz" (84 %) bei der Umfrage läßt sich nicht nur mit der allgemeinen Umfragemüdigkeit erklären, sondern wird wohl so zu deuten sein, daß bei den meisten Unternehmungen von vornherein kein Interesse für dieses Thema bestand.

Die Aufgliederung der Umfrageergebnisse zeigt folgenden Stand der Planung in den Unternehmungen, welche die Umfrage beantwortet haben:

Tab. 1: Stand der Planung nach Unternehmensgrößen (1)

Gruppe 1 = Unternehmen mit Planung von mehr als 3 Teilbereichen
 Gruppe 2 = " " " bis zu 3 Teilbereichen
 Gruppe 3 = " ohne Planung

Beschäftigte	in % der erfaßten Unternehmungen	gesamt	in % der jeweils erfaßten Unternehmungen		
			Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
1 - 49	3,8	100	33,3	22,2	44,5
50 - 99	9,8	100	48,7	21,7	30,5
100 - 199	20,8	100	38,3	31,9	29,8
200 - 299	10,6	100	80,0	4,0	16,0
300 - 499	14,9	100	57,1	25,7	17,2
500 - 999	13,2	100	58,1	16,1	25,8
1000 -	25,5 2,2	100	73,3	16,7	10,0
Gesamt:	100,0	100	58,0	21,0	21,0

(1) vgl. Jirasek, Unternehmensplanung, a.a.O., S. 19

Die Tabelle läßt eine deutliche positive Beziehung zwischen Betriebsgröße und Ausbau der Unternehmensplanung erkennen. Ebenso läßt sich aus der folgenden Aufgliederung nach Branchen entnehmen, daß als "überwiegend planfreudig" (60 % und mehr der jeweiligen Unternehmungen liegen in Gruppe 1 unserer Aufgliederung, verfügen also über eine Planung mit mehreren Teilplänen) nur solche Branchen gelten können, in denen

- 1.) Großbetriebe vorherrschen,
- 2.) der Bedarf homogen und deshalb relativ sicher vorauszubestimmen ist,
- 3.) die Anpassungsfähigkeit der Betriebe an Marktveränderungen wegen des hohen Kapitaleinsatzes relativ gering ist;

Tab. 2: Stand der Planung nach Branchen
(für Gruppeneinteilung siehe Tab. 1)

Branche	in % der erfaßten Unternehmen	gesamt	in % der in der jeweiligen Branche erfaßten Unternehmen		
			Gruppe 1	Gruppe 2	Gruppe 3
Steine und Erden	6,0	100	58	21	21
Chemie/Kunststoff	4,3	100	70	20	10
Metallverarb. Ind.	23,8	100	59	21	20
Elektro-Industrie	9,8	100	70	22	8
Maschinenbau	14,9	100	66	23	11
Textil u. Bekleidg.	14,0	100	55	24	11
Holzind./verwandt. Ind.	9,8	100	43	22	35
Leichtind. (Leder Papier)	8,9	100	48	14	38
Lebensmittel	6,0	100	58	14	28
Sonstige	2,5	100	68	16	16
Gesamt:	100,0	100	58	21	21

Die folgende Übersicht - Tab. 3 - zeigt die Schwerpunkte innerhalb der vorhandenen Planungssysteme: Investitions-, Finanz-, Fertigungs- und Absatzplan werden als vordringlich angesehen; Je stärker und langfristiger die Mittelbindung, umso wichtiger ist eine entsprechende Vorausschau. Das Schwergewicht liegt aber dabei noch deutlich bei der kurzfristigen Planung:

Tab. 3: Planungsschwerpunkte und Planungsdauer

	Unternehmen m. Planung mehrerer Teilbereiche		Unternehmen mit ein- zelnen Teilplänen	Gesamt
	Pläne bis 1 J. in % (1)	Pläne 1 J. u. darüber in % (1)	in % (2)	in % (3)
<u>Absatz</u>	93	23	35	60
<u>Werbung</u>	79	12	43	55
<u>Fertigung</u>	96	15	73	71
<u>Investition</u>	100	48	71	73
<u>Finanzen</u>	100	33	45	67
<u>Kosten</u>	82	12	23	52
<u>Personal</u>	67	14	14	42
<u>Entwicklung</u>	64	31	25	42
<u>Gewinn</u>	55	13	14	35

(1) bezogen auf 137 U. = Gruppe 1

(2) bezogen auf 49 U. = Gruppe 2

(3) bezogen auf 235 U. = Gruppe 1 + 2 + 3

Insgesamt zeigt die Untersuchung, daß der Anteil der Unternehmungen mit einer detaillierten Planung Ende 1961 noch recht bescheiden war.

Eine weitere Umfrage des RKW im Jahre 1963 bei 1640 Industriebetrieben bestätigt diesen Eindruck: (1)

Höchstens 5 % der befragten Betriebe verfügten über eine "zielstrebige Vertriebstätigkeit", die durch folgende Merkmale definiert war:

- 1.) eine schriftlich fixierte Vertriebspolitik,
- 2.) eine auf mindestens 2 Jahre ausgedehnte Absatzplanung,
- 3.) eine Umsatzanalyse von Zeit zu Zeit,
- 4.) eine Vertriebskostenanalyse.

Wenn man berücksichtigt, welche Bedeutung in einer Wettbewerbswirtschaft die Absatzplanung für die Gesamtplanung besitzt, dann sind hier Rückschlüsse auf das Vorhandensein einer allgemeinen Unternehmensplanung durchaus zulässig. Allgemein läßt sich anhand der Umfrageergebnisse sagen, daß jeweils

(1) vgl. o.V.: Zielstrebige Vertriebstätigkeit, in: Blick durch die Wirtschaft (Wirtschaftsbeilage zur FAZ), 12.10.1963, S. 1

innerhalb ihrer Gruppierung

1. Großbetriebe
2. Unternehmen der Investitionsgüterindustrie und
3. Kapitalgesellschaften

überdurchschnittlich mit einer Teil- oder Gesamtplanung ausgestattet sein dürften. (Diese Umfrageergebnisse verlieren freilich insofern an Allgemeingültigkeit, als sie nicht repräsentativen Stichproben entstammen.)

In jüngster Zeit hat das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, in Zusammenarbeit mit dem Rationalisierungs-Kuratorium der deutschen Wirtschaft und dem Institut Européen d'Administration des Affaires, Fontainebleau, (INSEAD) die Führungsmethoden von rund 4000 westdeutschen Firmen, auf die zusammen mehr als die Hälfte des deutschen Industrieumsatzes entfällt, im Hinblick auf den Einsatz der Unternehmensplanung untersucht (1).

Die Untersuchung ergab zwar, daß rund 75 % der Unternehmungen einen Investitions-, rd. 65 % einen Finanzierungs- und 50 % einen Absatzplan aufstellen. Diese offensichtlich recht günstige Aussage bedarf jedoch einer wesentlichen Korrektur. Läßt man 1-Jahres-Budgets außer Ansatz, verfügen nur noch rund 30 % der Unternehmungen über einen Investitionsplan, 25 % über einen Finanzplan und nur knapp 10 % über einen Absatz- und/oder Produktionsplan. Geht man schließlich davon aus, daß eine langfristige Planung wenigstens auf Dreijahresperioden aufgebaut sein muß, sind auch die zuletzt genannten Werte noch überhöht. Darüber hinaus setzen Investitions- und Finanzierungspläne, obwohl sie mit die wichtigsten und deshalb auch häufigsten Teilpläne sind, konkrete Vorstellungen über die künftigen Absatz- und Produktionsverhältnisse des Unternehmens voraus. Da aber der entsprechende Anteil nur rund 10 % der Firmen beträgt, dürfte zumindest einem Teil der Investitions- und Finanzpläne die methodische Grundlage fehlen, ihr Wert also zweifelhaft sein (2).

Interessanter als die eben genannten Durchschnittszahlen ist die deutliche Beziehung zwischen Unternehmensgröße und Planungspraxis. Wie nachfolgende Tabellen zeigen, haben bis heute erst Großbetriebe mit über 10 000 Beschäftigten überwiegend einen

(1) vgl. dazu auch F.L. Friauff: "Langfristpläne sind Mangelware", Der Volkswirt 1966/Nr. 45 (11.11.66), S. 2190 ff.

(2) vgl. auch S. 118

planorientierten Wechsel im Führungsstil vollzogen. Umso rückständiger sind die mittleren und kleineren Betriebe. Hier bedarf es noch eines Umdenkens der mittelständischen Unternehmer, weil nur über einen Ausbau der zwischenbetrieblichen Kooperation die für eine wirkungsvolle Planung notwendigen Marktinformationen wirtschaftlich beschafft werden können.

Tab. 4: Absatzplanung in der Industrie
(jeweils in % aller befragten Betriebe)

	Ø-Anteil in %	Beschäftigte				
		- 200	200-1000	1000-2000	2000-10000	10000 -
1-Jahres- Planung	53	40	64	80	62	98
Planung über 1 Jahr	9	3	9	18	46	96

Tab. 5: Reichweite der Investitionspläne
(nach Betriebsgrößen)

Beschäftigte	Planungszeitraum			
	1 Jahr	2 Jahre	3-5 Jahre	6 u. mehr Jahre
- 1000	75	30	10	2
1000 - 10000	95	60	40	5
10000 -	100	90	70	30

Quelle: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München

Die englische Industrie scheint uns hier voraus zu sein. Bereits 1958 erbrachte eine Repräsentativerhebung über Planung und Plankontrolle in englischen Unternehmungen jedenfalls folgendes Ergebnis (1): 30 der 55 untersuchten Firmen besaßen eine Planungsrechnung. Von diesen 30 Unternehmungen verfügten

(1) vgl. The Accountant 1959, S. 54 ff., 89 ff.

25 über eine kurzfristige Finanzplanung (Zahlungsmittel und Kredite). Bei 14 von ihnen erstreckte sich die Planung auch auf den Investitionsbereich. 23 Unternehmungen, vorwiegend mit Massenfertigung, besitzen ausgedehnte Aktionspläne; fast alle diese Betriebe haben zugleich eine Grenzplankostenrechnung.

132 Planung in amerikanischen Unternehmungen

Eine überragende Bedeutung besitzt die Unternehmensplanung in den USA. Amerikanische Führungskräfte sehen ihre Aufgabe vor allem darin, die künftige Entwicklung vorauszudenken und vor auszusteuern. Das Tagesgeschäft wird daher bewußt an nachgeordnete Instanzen delegiert, um für solche Überlegungen frei zu sein.

Nach einer Umfrage der "American Management Association" (AMA) (1) beschäftigen sich Vorstandsmitglieder großer Unternehmungen heute zu rund

- 40 % mit Planung und Marketing
- 20 % mit Produktion
- 15 % mit Finanzen
- 25 % mit Personal, Entwicklung und Öffentlichkeitsarbeit.

1954 hatte die Reihenfolge (nach Gewichtung) noch gelaute:

1. Produktion
2. Finanzen
3. Marketing und Planung

In einer anderen amerikanischen Untersuchung (2) finden sich für die Tätigkeit repräsentativer Vorstandsvorsitzender folgende Angaben:

- 35 % Finanzierung und Verwaltung
- 10 % Forschung und Entwicklung
- 25 % Marketing
- 30 % langfristige Planung.

(1) vgl. o.V.: RKW-Kurznachrichten Nr. 472 (10.4.1964)

(2) vgl. o.V.: Unternehmensplanung in den USA, Der Volkswirt 1963/Nr. 45 (8.11.1963), S. 2527

Auch in den Werbeschriften und Geschäftsberichten der Unternehmen taucht der Planungsbegriff immer wieder auf, weil die Vorstände wissen, daß die Öffentlichkeit, speziell die Aktionäre, dieses Vorausdenken von ihnen erwarten (1). So heißt es z.B. in einer kleinen Schrift für Aktionäre und Kunden einer Elektrizitätsgesellschaft, daß sie den voraussichtlichen Strombedarf für 1970, 1980, ja sogar für 2000 schon heute in ihre Planung einbezieht und den Bau von Kraftwerken und Verteilersystemen für diese Zeiträume durch Grundstückserwerb vorbereitet (2).

Bei "Planung" wird dabei nicht in erster Linie an komplizierte Rechenverfahren mit Soll-Ist-Vergleichen etc. gedacht, wenn sie auch vielfach vorhanden sind (3). Oberstes Planziel ist wirtschaftliches Wachstum. Dabei steht der Markt im Vordergrund der Überlegungen. Die zu erreichenden Marktziele werden meist schriftlich festgelegt und allen Mitarbeitern bekannt gemacht, um alle Einzelentscheidungen an diesem Ziel auszurichten. Marktplanung ist dabei stets auch Produktplanung. Es muß ein Erzeugnis auf den Markt kommen, das der Kunde braucht und wünscht - oder es zu benötigen glaubt. Der planende Unternehmer aber muß den potentiellen Kunden und das zukünftige Erzeugnis kennen, noch ehe der Kunde sich seines Bedarfs oder Wunsches überhaupt bewußt geworden ist. Eine sorgfältige Marktforschung und eine systematische Entwicklung sind die

-
- (1) Im übrigen wird in der amerikanischen Literatur und Praxis scharf zwischen "Forecasting" als der reinen Prognose und "Planning", der aktiven Einflußnahme auf die Zukunft, unterschieden.
 - (2) vgl. Gater, R.: Organisation in amerikanischen Unternehmen. Ergebnisse einer Studienreise in die USA. Abschnitt "Unternehmensplanung", Wiesbaden 1963
 - (3) Nach einer Untersuchung des Stanford Research-Instituts wiesen 1964 von den 3600 größten Unternehmen der USA nur 20 % eine formal organisierte Unternehmensplanung auf, von den 500 größten allerdings 85 % (vgl. Vellmann, Unternehmensplanung, a.a.O., S. 85)

Grundpfeiler dieses Vorplanens (1). Die sich aus Markt- und Entwicklungsplänen ergebende Operationsplanung wird anschließend durch ähnliche langfristige Finanz-, Investitions- und Personalplanungen ergänzt. Erst dann werden kurzfristige Pläne gemacht.

Nach den Aussagen einer RKW-Studiengruppe, welche Anfang 1964 die USA bereiste, werden dort Unternehmen, deren Führung über keine klare Konzeption für ihre zukünftige Entwicklung aufgrund von Planung und Budgetierung in den einzelnen Unternehmensbereichen verfügt, als nicht kreditwürdig erachtet. Als Verhandlungsgrundlage für Kredite und Beteiligungsfinanzierungen ist z.B. für die nächsten 3 - 5 Jahre Folgendes darzulegen:

- 1) Eine Vorschau über die Umsatzerwartungen der Gesellschaft unter Angabe des Marktanteils,
- 2) geplante Gewinn- und Verlustrechnung,
- 3) geplante Bilanz und geplanter Finanzstatus,
- 4) eine koordinierte Planung der Forschung und Entwicklung neuer Produkte, verbesserter Herstellungsverfahren usw..

Die bei uns so wichtigen dinglichen Sicherheiten haben demgegenüber nur untergeordnete Bedeutung. In den USA hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, daß ein Unternehmen ohne Planung "wie ein Schiff ohne Kompaß und Steuer" ist.

Hier drängt sich die Frage auf, warum der Planungsgedanke gerade in einem Land so großen Anklang gefunden hat, das den freien Wettbewerb seit seiner Unabhängigkeit zu seinen verfassungsmäßig garantierten Institutionen zählt.

-
- (1) Wie weit sich auch hier Alte und Neue Welt unterscheiden, glossiert David Granick ein wenig überspitzt: "Ein richtiger britischer Geschäftsmann wird die Mausefalle untersuchen, um festzustellen, wie man sie verbessern kann - und nicht die Abnehmer, um herauszufinden, ob die Mausefalle von morgen Heckflossen tragen soll".

Granick, D.: Der Europäische Manager, Düsseldorf/Wien 1962, S. 150

Zweifelloos liegt in dem Glauben an die umfassende Gestaltungsfähigkeit persönlicher und betrieblicher Bereiche ein Wesenszug amerikanischer Mentalität. Daneben dürften aber sachliche Gründe entscheidender gewesen sein: Einmal die Tatsache, daß sich die Unternehmungen in den USA in der Regel ausgesprochenen Käufermärkten gegenübersehen, wo sich jeder unternehmerische Schlendrian sofort rächt und wo nur dynamisch denkende Unternehmer bestehen können; zum anderen aber hat die liberale amerikanische Wirtschaftspolitik genug Spielraum für eine einzelwirtschaftliche Planung gelassen. Während das Problem der Käufermärkte in Westeuropa erst allmählich in Erscheinung tritt, ist die Wirtschaftspolitik, auf nationaler wie supranationaler Basis, noch - oder schon? - beträchtlich von amerikanischen Verhältnissen entfernt. Auch wenn sich nicht definitiv sagen läßt, ob sich hier Europa an Amerika oder die USA an Europa angleichen werden, bleibt die Frage interessant, wie weit in der sozialen Marktwirtschaft eine solche Unternehmensplanung möglich und sinnvoll ist.

2 Unternehmensplanung und soziale Marktwirtschaft
=====

21 Allgemeine Voraussetzungen der Unternehmensplanung

Zum Erarbeiten von Plänen und zur Aufgabenerfüllung der Planung als Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument müssen gewisse Grundbedingungen erfüllt sein, ohne die jede Planung wert- oder gar sinnlos wäre:

- 1) Zunächst müssen bestimmte innerbetriebliche Einrichtungen und Fähigkeiten gegeben sein, sachlicher Art, soweit sie das Rechnungswesen und die Betriebsorganisation personeller Art, sofern sie die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Führungs- und Arbeitskräfte betreffen. Ein umfangreiches betriebswirtschaftliches Schrifttum zu diesen innerbetrieblichen Voraussetzungen der Planung erübrigt es uns, näher, als es oben schon geschehen ist, darauf einzugehen.
- 2) Grundlage der Planung ist ferner ein ausreichendes Maß an Information über alle inner- und außerbetrieblichen Daten, welche für die zukünftige Entwicklung von Bedeutung sind. Jede Information über die Zukunft ist aber beherrscht vom Problem der Ungewißheit. Welche Folgerungen sich daraus für die Unternehmensplanung ergeben müssen, wird im letzten Abschnitt der Arbeit zu behandeln sein.
- 3) Vor allem aber muß die gesamtwirtschaftliche Ordnung dem einzelnen Unternehmer überhaupt einen gewissen Spielraum für alternatives Verhalten lassen: Wo die Handlungen des Einzelnen durch einen gesamtwirtschaftlichen Plan determiniert sind, ist einzelwirtschaftliches Planen sinnlos. Der einzelne Betrieb muß also wenigstens einen "Aktionsparameter" besitzen.

Die beiden letzteren Voraussetzungen, unternehmerischer Spielraum und die Möglichkeit der Datenermittlung, müssen im folgenden genauer untersucht werden.

Der wichtigste Gradmesser für den planerischen und dispositiven Spielraum des Unternehmers ist die Gestaltung der Wirtschaftsordnung einer Volkswirtschaft. Die Wirtschaftsordnung ist jeweils konstituiert durch die Gesamtheit aller Institutionen und Normen, welche auf wirtschaftliche Einrichtungen und Verhaltensweisen bezogen sind und die Beziehungen zwischen den

Elementen einer Volkswirtschaft regeln (1). Die Ausrichtung des wirtschafts-, finanz- und gesellschaftspolitischen Rahmens einer Volkswirtschaft nach verkehrswirtschaftlichen Prinzipien entscheidet auch über Zahl und Charakter der einzelwirtschaftlichen Daten, die Ausgangspunkt der Unternehmensplanung sind.

Jeder Wirtschaftsordnung wohnt ein bestimmter sozialer Grundgehalt inne, weil die wirtschaftlichen Verhältnisse die soziale Stellung von Individuen und Gruppen prägen (via Einkommens- und Vermögensverteilung, betriebliche Leistungsgemeinschaften und dgl.). Die Gesamtheit der Institutionen und Normen zur Regelung der (sozialen) Stellung von Individuen und Gruppen in der Gesellschaft und ihrer Beziehungen wollen wir, in Anlehnung an Lampert (2), als "Sozialordnung" bezeichnen. Das Verständnis von Wirtschaftsordnung und Sozialordnung bildet die Voraussetzung für Aussagen über den Charakter einzelwirtschaftlicher Daten und damit auch für einen Teil unserer späteren Ausführungen.

22 Die soziale Marktwirtschaft als ideologische Mischform

221 Die historischen Grundlagen

Die soziale Marktwirtschaft ist kein reines Modell. Sie ist vielmehr eine Mischform, die danach trachtet, soviel als möglich von den Prinzipien der Marktwirtschaft zu erhalten und doch gleichzeitig gewissen sozialen Postulaten Rechnung zu tragen.

Das der sozialen Marktwirtschaft zugrundeliegende Konzept ging ursprünglich von den westdeutschen und einigen österreichischen Neoliberalen aus, insbesondere vom vernichtenden Urteil A. Rüstows über das Versagen des Wirtschaftsliberalismus (3), dem wirtschaftstheoretischen Ordnungsdenken W. Euckens (4) und

(1) vgl. Sombart, W.: Die Ordnung des Wirtschaftslebens. 2. Aufl., Berlin 1927, S. 1

(2) vgl. Lampert, H.: Die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundesrepublik Deutschland, München-Wien 1965, S. 31

(3) vgl. Rüstow, A.: Interessenpolitik und Staatspolitik, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Bd. 187, München 1933, S. 32 ff.

(4) Eucken, W.: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen/Bern 1952

F. Böhms (1) und der umfassenden Gesellschaftskritik W. Röpkes (2). Die Konzeption der sozialen Marktwirtschaft war dann mit den Düsseldorfer Leitsätzen der CDU im Jahre 1949 offizielles wirtschaftspolitisches Programm der deutschen Bundesregierung geworden - wobei man allerdings über den Grad der konsequenten Befolgung dieser Grundsätze geteilter Meinung war.

Entscheidend für die Entwicklung in der Bundesrepublik war zwar der bestimmende Einfluß der Anhänger des sog. ORDO-Liberalismus um W. Eucken ("Freiburger Schule") auf die deutsche Nachkriegspolitik. Das Gedankengut der sozialen Marktwirtschaft ist aber wirklichkeitsnäher und betont sozialpolitische Ziele noch stärker als der modellhafte ORDO-Liberalismus (3).

Konzeptionen, welche wie die soziale Marktwirtschaft weniger am grünen Tisch als vielmehr auf Grund der wirtschaftspolitischen Tagesbedürfnisse entstanden sind, zeigen erhebliche Unterschiede in der Interpretation. Sie reichen im Falle der sozialen Marktwirtschaft von denen, die meinen, das Attribut "sozial" sei hier ein bloßes Füllwort, gleichsam eine psychologische Beruhigungspille - da die Markt- und Wettbewerbsordnung ja schon aus sich heraus sozial wirke - (z.B. V. Muthesius, L. Einaudi), bis zu Befürwortern einer relativ weitgehenden Wirtschaftslenkung (Th. Pütz) und Vertretern einer mehr sozialistischen Marktwirtschaft (vgl. Karl Schiller). Diese Divergenzen erschweren auch die Beurteilung der sozialen Marktwirtschaft als wissenschaftlich fundiertes und von inneren Widersprüchen freies System wirtschaftspolitischer Gestaltung und die Untersuchung ihrer betriebswirtschaftlichen Einflüsse.

222 Grundprinzipien der sozialen Marktwirtschaft

Die Verfechter der sozialen Marktwirtschaft gehen von der Überzeugung aus, der Staat dürfe sich nicht prinzipiell aus dem wirtschaftspolitischen Geschehen heraushalten, weil dieses angeblich von selbst einer "prästabilisierten Harmonie" zustrebe. Eine am

-
- (1) Böhm, F.: Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche Aufgabe und rechtsschöpferische Leistung. Stuttgart/Berlin 1937
 - (2) Röpke, W.: Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart. Zürich 1942; ders.: Civitas humana, Erlenbach-Zürich 1944
 - (3) vgl. dazu Giersch, H.: Allgem. Wirtschaftspolitik, Grundlagen, Wiesbaden 1960, S. 188

Wohl des Konsumenten orientierte Wirtschafts- und Sozialordnung müsse vielmehr bewußt geschaffen und permanent gegen die Versuche von Interessengruppen geschützt werden, diese Ordnung zu umgehen. Grundlegend für die Marktwirtschaft ist dabei "die strenge Hinordnung aller Wirtschaftsvorgänge auf den Konsum, der über seine in Preisen ausgedrückten Wertschätzungen der Produktionsbewegung die bestimmenden Signale erteilt. Die dem Konsumenten zur Verfügung stehende Kaufkraft ist selbst wieder das Einkommensergebnis der auf dem Markt erzielten Preise und damit der Ausdruck der im marktwirtschaftlichen Austausch anerkannten produktiven Vorleistung" (1).

Der Staat habe deshalb auch die Pflicht, bei größeren Marktströmungen nicht nur punktuell einzugreifen, so daß schließlich die gesamte Wirtschaft von einem Netz zusammenhangloser Interventionen überzogen ist, sondern er habe eine Wirtschaftsordnung aus einer zusammenhängenden Konzeption heraus zu errichten und zu überwachen, in deren Rahmen sich ein freier Wettbewerb entfalten kann. Die soziale Marktwirtschaft ist also orientiert am Grundprinzip der "Herstellung eines funktionsfähigen Preissystems vollständiger Konkurrenz" (2).

Die soziale Marktwirtschaft kann somit als eine ordnungspolitische Idee definiert werden, deren Ziel es ist, "auf der Basis der Wettbewerbswirtschaft die freie Initiative mit einem gerade durch die marktwirtschaftliche Leistung gesicherten sozialen Fortschritt zu verbinden" (3). Ihre Teilziele und Mittel lassen sich wie folgt zusammenfassen (4):

- 1) Maximaler Wohlstand
durch eine Wettbewerbsordnung, eine bewußt freiheitliche Wachstumspolitik, Sicherung der Vollbeschäftigung, Gewährleistung der Außenhandelsfreiheit, voller Währungskonvertibilität und Förderung internationaler Arbeitsteilung.

-
- (1) Müller-Armack, A.: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft. Hamburg 1947, S. 71
 - (2) Eucken, Grundsätze, a.a.O., S. 372
 - (3) Müller-Armack, A.: Art."Soziale Marktwirtschaft", HdSW Bd. 9, Stuttgart 1956, S. 390
 - (4) vgl. Erhard, L.: Deutsche Wirtschaftspolitik; Düsseldorf-Wien-Frankfurt/Main 1962;
Giersch, Allgemeine Wirtschaftspolitik, a.a.O., S. 188 ff.

- 2) Sicherung einer wirtschaftlich leistungsfähigen und sozial gerechten Geldordnung, d.h. insbesondere Sicherung der Währungskaufkraft.
- 3) Soziale Sicherheit und soziale Gerechtigkeit durch Maximierung des Sozialprodukts als wirtschaftliche Grundlage sozialer Sicherheit, durch staatliche Korrektur der ursprünglichen Einkommens- und Vermögensverteilung in Form von Sozialhilfeleistungen, Renten und Ausgleichszahlungen, Wohnungsbauzuschüssen, Anpassungs-Subventionen und Maßnahmen zur Förderung der Vermögensbildung; dabei sollen die sozialpolitischen Korrekturen unter dem Gesichtspunkt der Hilfe zur Selbsthilfe erfolgen.

Die soziale Marktwirtschaft erwirbt also ihr Prädikat "sozial" nicht dadurch, daß sie einem im übrigen unveränderten kapitalistischen System künstlich, etwa durch Eingriffe in die Preisbildung oder durch Lenkung der Güterströme zugunsten einzelner Gruppen einige sozial erscheinende Elemente aufpfropft; sie weist vielmehr eine andere innere Ordnung auf.

223 Die "marktkonforme" Intervention als Kennzeichen der sozialen Marktwirtschaft

Ludwig Erhard interpretierte 1958 die westdeutsche Marktwirtschaft als "das System einer freien Gesellschaftswirtschaft, in der die Funktion der freien Preisbildung und des nicht durch Monopole und Machtpositionen behinderten freien Wettbewerbs den Ordnungsrahmen setzte" (1) (2). Aus der Stellung des Staates zur Wirtschaft folgt, daß die soziale Marktwirtschaft eine gelenkte Wirtschaft im weitesten Sinne ist, allerdings nicht durch Planung und staatliche Vollzugsorgane, sondern durch mehr indirekte

-
- (1) Erhard, L.: Vortrag vor dem "Indian Council of World Affairs" in New Delhi (12.10.58); Bonn 1958, S. 4
 - (2) An diesem ORDO-liberalen Zentralthema der Wirtschaftsverfassungspolitik, deren geistiger Hintergrund die bekannte "Marktformenlehre" und die darauf aufbauende Preistheorie und Wettbewerbstheorie ist, hat sich nicht nur die Kritik seitens der Theoretiker außerhalb der Freiburger Schule, sondern auch der unmittelbar betroffenen Praxis entzündet, weshalb im folgenden darauf besonders eingegangen werden soll.

Maßnahmen "marktkonformer" Art (1), welche die Preismechanik und Selbststeuerung des Marktes nicht lahmlegen, "sondern sich ihr als neue Daten einordnen und von ihr assimiliert werden" (2). Röpke zählt hierzu alle als "Anpassungsinterventionen" ansprechbaren Maßnahmen wie

Währungsabwertung,

Anpassungszölle,

Einkommensumverteilung über Steuern und direkte

Einkommenszuschüsse (z.B. die sog. Mietbeihilfe) u.a.m. (3).

In diesem Sinne erklärte auch L. Erhard: " ... Wenn ich dieses System einer freien Marktwirtschaft mit dem Prädikat "sozial" verbinde, dann sollte das nicht eine Verbrämung stillschweigend fortgeführter kapitalistischer Methoden, sondern in entscheidendem Sinne auch eine Abkehr von dem alten Liberalismus bedeuten, "Soziale Marktwirtschaft" soll also besagen, daß der Staat nicht nur die Aufgabe, sondern sogar die Verpflichtung hat, der Wirtschaft bestimmte, politisch gewollte Maximen zu setzen und das weitgespannte Instrumentarium der Wirtschaftspolitik so zu handhaben, daß die freien Entscheidungen der wirtschaftenden Menschen aller Kategorien gleichwohl zu dem gewollten Effekt führen." (4).

Die Methoden dieser marktkonformen Maßnahmen sind unterschiedlich: Teils gesetzgeberischer Art, teils Verwaltungsakte der wirtschaftlichen Organe des Staates, teils einfache Vereinbarungen zwischen diesen und der Privatwirtschaft. Die Instrumente lassen sich dabei von den sie anwendenden Kräften nur schwer trennen (5):

- 1) Die Währungs- und Kreditpolitik der Bundesbank, womit die Hauptkomponenten der monetären Nachfrage, Geldumlauf und Preisniveau, beeinflußt werden.

(1) Zum Begriff vgl. Röpke, W.: Art. "Marktwirtschaft", in HdSt, 4. Aufl., Jena 1929, Sp. 2312

(2) Röpke, Die Gesellschaftskrisis, a.a.O., S. 252 f.

(3) vgl. Röpke, Die Gesellschaftskrisis, a.a.O., S. 295

(4) Erhard, ebda.

(5) vgl. Bosch, W.: Marktwirtschaft - Befehlswirtschaft; Mainz 1961, I S. 54 ff.

- 2) Die Finanzpolitik der öffentlichen Hand, vor allem des Bundes, zur Beeinflussung von Einkommensverteilung und -verwendung.
- 3) Die wirtschaftliche Gesetzgebung (Wettbewerbs-, Preis-, Arbeitsrecht)
 - a) zur Gestaltung einer wirtschaftlichen Ordnungsform,
 - b) als Interventionsinstrument.
- 4) Die Zollgesetzgebung und Einfuhrpolitik des Bundes zur Beeinflussung des Außenhandels, der inländischen Güterversorgung und des Preisniveaus (mit Wirkungen auf Volkseinkommen und Wettbewerbssituation).
- 5) Die Subventionspolitik von Bund, Ländern und Gemeinden, die nur z. T. ein Instrument wirtschaftspolitischer Zielsetzung ist (regionale Wirtschaftsförderung und öffentliche Strukturpolitik), sonst aber eher Sozialpolitik;
- 6) Die öffentlichen Aufträge und die Betätigung der öffentlichen Hand in Unternehmungen zur Beeinflussung der Beschäftigung in einer Volkswirtschaft.
- 7) Die Sozialpolitik im weiteren Sinne mit dem Ziel sozialen Ausgleichs und mit den Methoden der
 - Beschäftigungspolitik und Förderung des Mittelstandes
 - Vermögensbildungspolitik
 - kollektiven Lohnpolitik
 - gezielten Förderung einzelner Wirtschaftsbereiche
 - Sozialpolitik im engeren Sinn (Sozialversorgung, Fürsorgegesetzgebung etc.).

Auf diese ordnungs- und ablaufpolitischen Möglichkeiten wird noch ausführlicher einzugehen sein, weil sie es sind, welche die Unternehmensplanung zum Problem werden lassen.

Eine klare Trennung zwischen konformen und inkonformen Maßnahmen ist allerdings häufig nicht möglich; es ist eine "Zwischenschicht" von Mitteln denkbar, die ja nach Situation unterschiedlich wirken (1).

Arndt (2) weist darauf hin, daß im übrigen ein gleichzeitiges Funktionieren von konformen und inkonformen Mitteln ohne Störung durchaus möglich sei, weil sich im Wirtschaftsprozess eine volle

-
- (1) vgl. Müller-Armack, A.: Deutung unserer wirtschaftlichen Lage. Ordo, Bd. 3 (1950), S. 266
 - (2) Arndt, H.: Wirtschafts-Liberalismus und Wirklichkeit, Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma, Hamburg 1954, S. 33 ff.

Reagilität wegen der zahlreichen psychologischen, soziologischen und ökonomischen Starrheiten ohnehin nicht denken läßt. Andererseits können aber die grundsätzlichen Gefahren dieser Politik nicht übersehen werden:

Kommt es beispielsweise in einem Bereich der Volkswirtschaft zu einer wirtschaftlich unerwünschten Entwicklung, vor allem zu sozial gefährlichen Schrumpfungerscheinungen (Bergbau!), so appelliert die öffentliche Meinung dieses Bereichs (mit Recht?) an den Staat, und dieser tut, was er im Interesse der Allgemeinheit glaubt verantworten zu müssen. "Wird der Konkurrenzkampf schärfer und der Verbraucher als Marktpartner unbequemer, dann werden die Rufe nach einer Ordnung des Marktes laut. Darunter sind Preisbindungen, Lenkungen, Zulassungsbeschränkungen für neue Unternehmen, einheitliche Konditionen und ähnliche Formen der Wettbewerbsbeschränkung zu verstehen. Die Industrie versucht, eine autonome Preispolitik zu betreiben. Der Handel verlangt nach einer Berufsordnung, und im Handwerk bemühen sich manche Innungen um kartellähnliche Preis- und Marktabsprachen" (1). Hinzu kommt noch die "inoffizielle Wirtschaftspolitik" der Verbände und Koalitionspartner (2). Die marktkonforme Politik schlägt also im entscheidenden Augenblick häufig in eine inkonforme Wirtschaftspolitik um. Mahr (3) warnt davor, daß nach Überschreiten dieser "kritischen Zone" zentralwirtschaftlicher Eingriffe psychologische Hemmnisse, steigende Steuerlast und zunehmender Bürokratismus mit der Unsicherheit ständiger Eingriffgefahr und schließlich die durch Staatshilfe induzierte Behinderung oder Verzögerung des technischen Fortschritts die Marktwirtschaft überhaupt funktionsunfähig machen würden. Hayek (4) deutet ebenfalls auf diese Gefahren hin.

Unbestreitbar führen die gezeigten Modifikationen einer freien Verkehrswirtschaft zu anderen Rahmenbedingungen für den Einzelbetrieb und beeinflussen die Erwartungsstruktur und Verhaltensweise der Unternehmer zuungunsten des "freien Unternehmertums". Neben diesen direkten Einfluß auf die Unternehmenspolitik tritt der indirekte über die Unternehmensplanung, der seinen Aus-

(1) Marzen, W.: Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik. Saarbrücken 1964, S. 13

(2) s. S. 76 f.

(3) vgl. Mahr, Einführung, a.a.O., S. 28

(4) vgl. Hayek, F.A.: Weg zur Knechtschaft. Erlenbach-Zürich, o. J.

druck im jeweiligen Ansatz der Plangrößen findet. Voraussetzung hierfür ist aber die Kenntnis des relevanten makro-ökonomischen Rahmens. Für die Bundesrepublik Deutschland soll hierzu im folgenden ein gedrängter Überblick gegeben werden.

- 23 Das Programm der sozialen Marktwirtschaft in der Wirtschafts- und Sozialpolitik der Bundesrepublik Deutschland und seine Auswirkungen auf die Unternehmensplanung
-

- 231 Das wirtschaftspolitische Instrumentarium in der Bundesrepublik - Versuch einer Systematik
-

"Die soziale Marktwirtschaft ist weder eine weltanschauliche Position noch bedeutet sie die zustimmende Hinnahme der wirtschaftlichen Einkommens- und Besitzverhältnisse. Sie bezieht sich nicht auf die volkswirtschaftlichen Daten, sie ist vielmehr eine besondere Form, diese Daten wirtschaftlich zu verarbeiten" (1). Ein wesentlicher Gesichtspunkt ist also der "technische" und partielle Charakter dieser Wirtschaftsordnung. Sie sollte nur ein Leitbild für die praktische Gestaltung der Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik in der Bundesrepublik darstellen.

Es läßt sich jedoch kaum feststellen, welche wirtschaftspolitischen Maßnahmen speziell der sozialen Marktwirtschaft zuzurechnen sind, weil viele Gesetze auch bei einer anderen Rahmenpolitik entstanden wären - dann freilich mit wesentlich anderen Akzenten. Und schließlich begegnet die Darstellung wirtschaftspolitischer Methoden in der Bundesrepublik, soweit sie für eine Unternehmung Daten darstellen, grundsätzlichen Schwierigkeiten, da die deutsche Wirtschaftspolitik seit 1948 eine verwirrende Fülle einzelner, z. T. augenblicksorientierter Tatbestände umfaßt. "Konkrete wirtschaftspolitische Systeme haben ihren Ursprung sowohl in gesellschaftstheoretischen Erwägungen und ethischpolitischen Prinzipien als auch in allzeit wechselnden natürlichen, ökonomischen und organisatorischen Fakten" (2).

(1) Müller-Armack, Wirtschaftslenkung, a.a.O., S. 90

(2) Meinhold, W.: Die Wirtschaftspolitik Westdeutschlands unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftsordnung; in: Wirtschaftssysteme des Westens (Hsg.: R. Frei), Basel 1959, S. 25

Eine Systematisierung des wirtschaftspolitischen Instrumentariums in der sozialen Marktwirtschaft, die für unsere Untersuchung wenigstens in den Grundzügen notwendig erscheint, bringt noch andere Schwierigkeiten mit sich: Jede wirtschaftspolitische Maßnahme hat in der Regel neben ihrer (beabsichtigten) Hauptwirkung gewisse unbeabsichtigte und damit unkalkulierbare Nebenwirkungen zur Folge, außerdem muß die empirische Erforschung auch die geschichtlich bedingte Verflechtung der Wirtschaftspolitik erfassen, und schließlich birgt eine solche Einteilung immer die Gefahr ökonomisch unzulässiger Wertungen in sich.

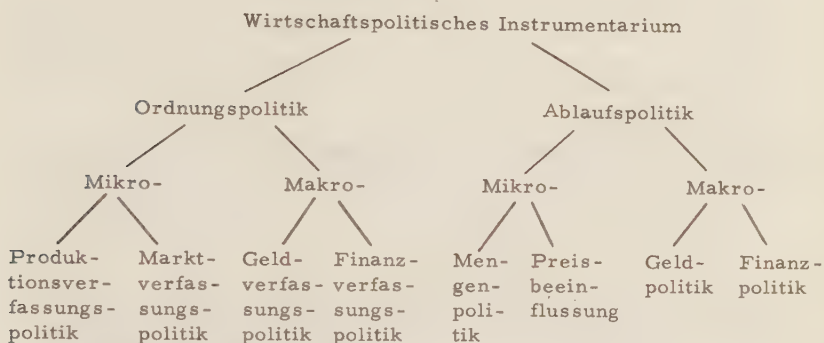
Für unsere Zwecke dürfte eine Einteilung der Wirtschafts- und Sozialpolitik in der Bundesrepublik nach Sachbereichen, d.h. nach dem Ansatzpunkt der wirtschaftspolitischen Mittel im Wirtschaftskreislauf, genügen; eine weitere Skalierung nach der Eingriffsintensität wäre dann durchaus möglich (1). Die von Tuchtfeldt (2) für seine allgemeine Systematisierung der Wirtschaftspolitik verwendete Unterscheidung zwischen Ordnungs- und Ablaufpolitik, jeweils mit mikro- und makroökonomischen Maßnahmen, erscheint dem Verfasser als brauchbares Gliederungsprinzip auch für die folgende Untersuchung.

Unter "Ordnungspolitik" wollen wir alle rechtlich-organisatorischen Normen für die langfristige Rahmenbedingungen des Wirtschaftsprozesses (einschließlich der Strukturpolitik) verstehen. Ihre Träger sind vor allem das Parlament, d.h. die Legislative, und - als Kontrollorgane - die verschiedenen Aufsichtsämter (Gewerbe-, Versicherungs-, Bankaufsicht etc.). Kennzeichnend für jede Ordnungspolitik ist ihre langfristige Wirkung und die Tatsache, daß sie sich primär nicht an Situationen, sondern an gewisse Grundzielen orientiert.

Die "Ablaufpolitik" ist demgegenüber mehr situationsbedingt und kurz- oder mittelfristiger Natur. Zu ihr zählen alle wirtschaftspolitischen Maßnahmen, welche nur auf den Wirtschaftsablauf Einfluß nehmen sollen. Träger dieser Maßnahmen sind in erster Linie die Exekutive und die Notenbank, daneben - soweit finanzpolitische Mittel Anwendung finden (Steuern, Zölle, Subventionen) - auch die

-
- (1) vgl. dazu Tinbergen, J.: On the Theory of Economic Policy. Amsterdam 1952, S. 2 f.
- (2) vgl. Tuchtfeldt, S.: Das Instrumentarium der Wirtschaftspolitik; in: Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. 2 (1957), S. 52 ff.

Legislative. Das folgende Schema zeigt diese Zusammenhänge (1):



Für die Möglichkeiten und Grenzen der Unternehmensplanung ist die Ordnungspolitik entscheidender als die Ablaufpolitik, weil sie maßgebend ist für die Stellung des Unternehmers im Wirtschaftsprozess und damit für seinen Spielraum aktiven Vorausdenkens. Den ordnungspolitischen Fakten muß deshalb im folgenden größerer Raum gewidmet werden als den Besonderheiten der Ablaufpolitik.

Die Ordnungspolitik in der Bundesrepublik Deutschland

Die eine Wirtschaftsordnung konstituierenden Prinzipien sind zum größten Teil Rechtsnormen, die in Gesetzen, Rechtsverordnungen und Verwaltungsakten enthalten sind und unter dem Begriff der Wirtschaftsverfassung im weiteren Sinn zusammengefaßt werden (2).

(1) vgl. Tuchtfeldt, Instrumentarium, a.a.O., S. 58

(2) vgl. Lampert, Die Wirtschafts- und Sozialordnung, a.a.O., S. 60

Von besonderer Bedeutung für die Bundesrepublik Deutschland ist dabei das Grundgesetz vom 23.5.1949. Die wichtigste Grundnorm für die Wirtschafts- und Sozialverfassung findet sich in Art. 20/I GG: "Die Bundesrepublik ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat". Im übrigen enthält die Verfassung nur ein in sich bewegliches und von den Gerichten ständig zu interpretierendes System von Grundrechten und daraus abzuleitenden oder abgeleiteten Freiheitsrechten (vgl. Art. 2/I; 9/III; 11; 12; 14; 20; 28 GG).

Es soll hier nicht näher auf die Frage eingegangen werden, ob dieses Freiheitssystem mit einer bestimmten Wirtschaftspolitik, gar mit der sozialen Marktwirtschaft, wie sie in der politischen Auseinandersetzung Profil angenommen hat, identisch ist oder nicht (1). Von einer wirtschaftspolitischen Neutralität des Grundgesetzes kann jedenfalls nicht gesprochen werden; die wirtschaftlichen Grundrechte zielen vielmehr auf eine Wirtschaftsordnung mit primär einzelwirtschaftlicher Planung ab. Niemand wird die Bedeutung von fixierten Verfassungsnormen für die praktische Wirtschaftspolitik oder gar für die tatsächliche Verleihung von Macht in einem Gemeinwesen überschätzen, aber das Grundgesetz und seine Interpretation haben die Entstehung der heutigen Wirtschaftsordnung doch entscheidend beeinflusst.

Neben dem Grundgesetz mit seinen mehr konstitutiven Kriterien gibt es eine Vielzahl von Gesetzen mit Wirtschaftsverfassungscharakter. Zu diesen mehr "regulativen Kriterien" (2) zählen vor allem

- das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen vom 27.7.1957
- das Gesetz über die Deutsche Bundesbank vom 26.7.1957
- das Gesetz über das Kreditwesen vom 10.7.1961
- das Außenwirtschaftsgesetz vom 28.4.1961
- das Gesetz über den Gemeinsamen Markt (=EWG-Vertrag) vom 25.3.1957
- die Sozialversicherungsgesetze in der Neufassung vom 23.2.1957 und der späteren Änderungsgesetze
- die landwirtschaftlichen Marktordnungsgesetze.

-
- (1) vgl. hierzu u.a. Maunz, Th.: Deutsches Staatsrecht, 12. Aufl., München/Berlin 1963, S. 134 f.
Nipperdey, H.C.: Soziale Marktwirtschaft und Grundgesetz, Kartellrundschaу 1961, H. 2, S. 45
- (2) vgl. Behlke, R.: Der Neoliberalismus und die Gestaltung der Wirtschaftsverfassung in der Bundesrepublik. Berlin 1961, S. 96 ff.

Zur Erläuterung der Ordnungspolitik werden wir im folgenden diese und andere Gesetze etwas näher betrachten müssen:

2321 Die Mikroordnungspolitik in der Bundesrepublik

Die Mikroordnungspolitik wendet sich an die einzelnen Wirtschaftssubjekte oder -gruppen und umfaßt die Sicherung der wirtschaftlichen Grundrechte, vor allem im Produktionsprozeß (Produktionsverfassung) und bei der Begegnung der Wirtschaftseinheiten am Markt (Marktverfassung) (1). Wir unterscheiden deshalb zwischen Produktionsverfassungs- und Marktverfassungspolitik.

23211 Die Produktionsverfassungspolitik - ihr Einfluß auf die Stellung und den Einsatz der Produktionsfaktoren

Zur Beeinflussung der Produktionsseite bedient sich die öffentliche Hand in der Bundesrepublik vor allem

1. der Zulassungsregelung (Befähigungsnachweis, Bedürfnisprüfungen, numerus clausus),
2. gesetzlicher Vorschriften mit Bezugnahme auf das Angebot und die Nachfrage nach Produktionsfaktoren (Arbeitsrecht, Betriebsverfassungsrecht, Gesellschaftsrecht, Raumordnungs- und Baurecht, Energie- und Wasserwirtschaftsrecht usw.),
3. unmittelbarer Normen für die Produktion im engeren Sinn (Gewerbe-, Polizeirecht, Handelsrecht, Schutzvorschriften).

In der Bundesrepublik sind die genannten Regelungen über eine Vielzahl von Gesetzen, Erlassen und Verwaltungsrichtlinien verstreut, so daß hier nur ein ungenügender Überblick gegeben werden kann.

Zulassungsregelungen finden sich vor allem in den Sondergesetzen zur Regelung bestimmter Wirtschaftszweige z. B. in der Handwerksordnung vom 17. 9. 1953 (Meisterprüfungen als zwingender Befähigungsnachweis), oder auch, als Generalklausel, in der Gewerbeordnung vom 21. 6. 1869 (§ 16: Bedürfnisprüfungen in be-

(1) vgl. Tuchtfeldt, Instrumentarium, a. a. O., S. 58

stimmten Fällen). Im allgemeinen hat aber dieses wirtschafts-politische Instrument in den letzten Jahren an Bedeutung verloren (1).

Eine überragende Bedeutung erlangte dagegen in der Bundesrepublik die gesetzliche Einflußnahme auf das Angebot und auf die Stellung der Produktionsfaktoren im Produktionsprozeß. An erster Stelle ist dabei die geltende Arbeits- und Sozialgesetzgebung zu nennen.

Die Stellung des Produktionsfaktors Arbeit

Grundlage der geltenden Arbeitsmarktverfassung sind das Grundgesetz und das Tarifvertragsgesetz vom 9. 4. 1949 in der Fassung vom 23. 4. 1953.

Die hier niedergelegten Normen stellen für jeden Betrieb wichtige Daten dar. Das Grundrecht der Koalitionsfreiheit ermöglicht den Kollektivverbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmer die direkte Einflußnahme auf den Arbeitsmarkt im Wege privatrechtlich-kollektiver Vereinbarungen (=Tarifverträgen). Durch die Schaffung gegengewichtiger Marktmächte wird der Arbeitsmarkt vom freien zum organisierten Markt, mit einer für den Unternehmer bedeutsamen morphologischen Eigenart allerdings; Einerseits haben wir es mit beiderseitigen (Teil-) Monopolen kraft Gesetzes zu tun, zum anderen aber mit beiderseitigem Wettbewerb, dessen Schwergewicht je nach Konjunkturlage auf der Angebots- oder Nachfrageseite liegt.

Eine staatliche Festlegung von Mindestarbeitsbedingungen, unabhängig von den Tarifpartnern, ist in der Bundesrepublik nur unter ganz speziellen Voraussetzungen möglich (2). Weitere ordnungspolitische Eingriffe des Staates bezwecken die Verbesserung der Arbeitsmarkttransparenz und den Marktausgleich auf den einzelnen Teil-Arbeits-Märkten durch größere Mobilität der Arbeitskräfte. Rechtsgrundlage für diese Arbeitsmarktbeeinflussung sind in der Bundesrepublik

(1) nicht zuletzt auf Grund der liberalen Rechtssprechung des Bundesverfassungsgerichts auf diesem Gebiet.

(2) vgl. das "Gesetz über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen" vom 11. 1. 1952

- das Gesetz über die Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (AVAVG) i.d.F. vom 3.4.1957, welches der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung in Nürnberg ein gesetzliches Monopol für Arbeitsvermittlung, Arbeitslosen-Unterstützung sowie für Berufsberatung einräumt; daneben auch
- das Schwerbeschädigtengesetz vom 16.6.1953, das den Arbeitgebern gewisse Einstellungsverpflichtungen für Schwerbeschädigte oder eine Geldersatzpflicht auferlegt.

Ebenso umfassend wie die Beeinflussung des Arbeitsmarktes wurde in der Bundesrepublik von der öffentlichen Hand die Stellung des Arbeitnehmers gegenüber seinem Arbeitgeber geregelt. Im einzelnen geht es dabei um

- a) den Schutz des Arbeitnehmers gegen sozial ungerechtfertigte Maßnahmen des Unternehmers, vor allem seinen Kündigungsschutz,
- b) das Mitspracherecht der Arbeitnehmer im Betrieb und
- c) eine gerechte Beteiligung der Arbeitnehmer am Unternehmenserfolg.

Zu a): Den Schutz des Arbeitnehmers vor Willkürmaßnahmen hat eine Reihe von Gesetzen zum Ziel, vor allem das

- Kündigungsschutzgesetz vom 10.8.1951, das nur "sozial gerechtfertigte" Kündigungen durch den Arbeitgeber gestattet,
- Mutterschutzgesetz vom 24.1.1952,
- Schwerbeschädigtengesetz vom 16.6.1953,
- Arbeitsplatz-Schutzgesetz für Wehrpflichtige vom 30.3.1957.

Die drei zuletzt genannten Gesetze gewähren einen besonderen Kündigungsschutz für die betroffenen Personenkreise.

Zu b): Das Mitspracherecht der Arbeitnehmer kann zunächst als Mitbestimmungsrecht bei solchen unternehmerischen Entscheidungen verstanden werden, die den Betrieb als gesellschaftlichen Lebensraum betreffen, als Gegengewicht gegen die wachsende Entpersönlichung und Fremdbestimmung der Arbeit. Eine solche Mitbestimmung der Arbeitnehmer im Sinne einer Interessenvertretung mit positiven und negativen Rechten hat im Betriebsverfassungsgesetz vom 11.10.1952 (BVG) und im Mitbestimmungsgesetz vom 21.5.1951 ihre Konkretisierung gefunden. Das Betriebs-

verfassungsgesetz spricht dem Betriebsrat ein unterschiedlich starkes Mitspracherecht zu, je nachdem, ob es sich um soziale, personelle oder wirtschaftliche Angelegenheiten des Betriebes handelt (1). Dem Wirtschaftsausschuß (2), einer neuen Institution im Betriebsverfassungsrecht, kommt dabei besondere Bedeutung zu. Außerdem begrenzt der Gesetzgeber in gewissen Fällen, z.B. bei Betriebsveränderungen, die Verfügungsmacht der Arbeitgeber über ihr Eigentum direkt und unterwirft ihr Verhalten einer Überprüfung durch die Arbeitsgerichte.

Das am 21.5.1951 nach heftigen politischen Debatten erlassene Mitbestimmungsgesetz (heutige Fassung vom 7.8.1956) geht wesentlich über das BVG hinaus. Für die Unternehmungen der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie und des Bergbaus mit über 1000 Arbeitnehmern anerkennt es ein uneingeschränktes Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmer (als Mitdirektionsrecht) in den Führungsorganen. Aber auch hier gilt neben dem Mitbestimmungsgesetz das Betriebsverfassungsgesetz in voller Form.

Zu c): Die bisher erwähnten arbeits- und sozialrechtlichen Bestimmungen sind nur Mindestbedingungen für die Arbeitgeber - Arbeitnehmer-Beziehungen. Gerade im Sozialbereich der Betriebe ist heute die Entwicklung z. T. weit über diese Mindestnormen hinausgegangen - ausgelöst von einigen sozialpolitisch besonders interessierten Unternehmern und, aus Wettbewerbsgründen, zwangsläufig richtungsweisend für die übrigen Betriebe gleicher Art und Größe. Die Gewinn- oder Erfolgsbeteiligung ist der Kern dieser Entwicklung. Ziel ist hier ein "gerechter Lohn" als Ausfluß der Partnerschaft zwischen Kapital und Arbeit.

In seiner 1957 durchgeführten Untersuchung nennt Spiegelhalter 93 verschiedene Beteiligungssysteme in der Bundesrepublik, wobei für die jeweilige Ausgestaltung die Betriebsstruktur, Fertigungsweise, Produktart, Unternehmensverfassung und andere Faktoren entscheidend waren (3). Eine gesetzliche Bestimmung darüber gibt es allerdings nicht.

(1) vgl. §§ 47, 60, 76 BVG

(2) vgl. §§ 67 ff BVG

(3) vgl. Spiegelhalter, F.: Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung. Der Arbeitgeber, 9. Jg. (1957), S. 311, 377, 412, 457

Neben dieser Rahmenordnung für die Stellung des Produktionsfaktors Arbeit im Produktionsprozeß hat der Gesetzgeber auch die soziale Sicherung der Arbeitnehmer im Krankheitsfall, bei Unfällen, bei Erwerbsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit als seine Ordnungsaufgabe anerkannt und gesetzlich geregelt (1).

- (1) a) Bei Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten tritt die gesetzliche Unfallversicherung ein, deren Beiträge der Arbeitgeber zu tragen hat. Gesetzliche Grundlage ist zur Zeit das Unfallversicherungs-Neuregelungsgesetz vom 30.4.1963. Die von den Berufsgenossenschaften als Träger der Unfallversicherung erlassenen Unfallverhütungsvorschriften stellen für den Einzelbetrieb zwingende Normen dar.
- b) Gesetzliche Grundlage der Krankenversicherung sind vor allem die Reichsversicherungsordnung von 1911 sowie eine Reihe von Ergänzungsgesetzen, vor allem das Lohnfortzahlungsgesetz vom 26.6.1957 und das ebenfalls mehrfach geänderte Mutterschutzgesetz vom 24.1.1952.
- c) Die gesetzliche Grundlage für die Arbeiter- und Angestellten-Rentenversicherung wurde in den Neuregelungsgesetzen vom 23.2.1957 und 21.5.1957 (für Knappschaftsversicherung) entscheidend geändert und durch Einführung der dynamischen Rente den ordnungspolitischen Vorstellungen der Bundesregierung angepaßt. Außerdem ist der gleiche Personenkreis auch für den Fall der Arbeitslosigkeit versichert (vgl. AVAVG vom 3.4.1957). Auch hier teilen sich Arbeitgeber und Arbeitnehmer in die Beitragszahlung.

Von den übrigen in sozialrechtlicher Hinsicht bedeutsamen Gesetzen seien noch genannt

- die Regelungen über die Beiträge zu den Familienausgleichskassen im Kindergeldgesetz vom 13.11.1954 in der Fassung vom 14.4.1964,
- die im Rahmen der Vermögenspolitik erlassenen Gesetze mit betrieblicher Wirkung (außer den einschlägigen Steuergesetzen), vor allem das 1. Vermögensbildungsgesetz vom 12.7.1961 und das sog. 312.- Mark-Gesetz (2. Vermögensbildungsgesetz) vom 1.7.1965.

Die Stellung des Produktionsfaktors Kapital

Auch der Produktionsfaktor Kapital (1) unterliegt zahlreichen Eingriffen der öffentlichen Hand. Dabei ist dem Finanzkapital noch der größte Spielraum geblieben, wenn wir einmal von den Finanzierungsvorschriften im Gesellschafts- und Steuerrecht, dem Einfluß der öffentlichen Hand auf dem Kapitalmarkt (2) und der wirtschaftlichen Behandlung von Auslandskapital im Inland und von deutschen Investitionen im Ausland (3) absehen. Doch darf nicht übersehen werden, daß sich heute der Unternehmer in der Regel auch im Zeitpunkt der Investitionen schon an der (ablaufpolitischen) Behandlung dieser Investition durch den Fiskus (Abschreibungsdauer, -höhe, etc.) orientiert.

Wesentlich schärferen Bestimmungen unterliegen allerdings eine Reihe von Dienstleistungen und Hilfsstoffen, die in der Produktion Verwendung finden, sei es über Sondergesetze, sei es im Wege allgemeinverbindlicher Marktregelungen, wie etwa im Energiesektor und im Verkehrs- und Nachrichtenwesen.

Im Rahmen einer Sondergesetzgebung ist z.B. auch die Verwendung des Wassers geregelt: Das Wasserhaushaltsgesetz vom 17.7.1957 (gültig ab 1.3.1960) enthält einen allgemeinen Bewilligungsvorbehalt für jede Gewässerbenutzung. Außerdem gelten überall in der Bundesrepublik einschlägige, meist verschärfende Ländergesetze (z.B. das Bayer. Wassergesetz vom 26.7.1962). Im übrigen ergeben sich hier Überschneidungen mit Rechtsnormen, welche unmittelbar auf die Produktion Einfluß nehmen (4).

-
- (1) unter "Kapital" soll hier, entsprechend der volkswirtschaftlichen Definition, der gesamte Güter- und Werteinsatz in der Produktion verstanden werden, welcher nicht auf Arbeit und Boden entfällt.
- (2) s.S. 60 ff.
- (3) vgl. z.B. das Außenwirtschaftsgesetz vom 28.4.1961 sowie §§ 34 d EStG und 19 b KStG.
- (4) s.S. 47 f.

Die Stellung des Produktionsfaktors Boden

Auch bei der Verwendung des dritten Produktionsfaktors, des Bodens, hat der Unternehmer eine Fülle bundes- und landesrechtlicher Regelungen zu beachten. Dabei ist hier nicht nur an rein technische Vorschriften im Rahmen des Baurechts zu denken, etwa an die Schranken, die das Bundesbaugesetz vom 23.6.1960 und - auf Landesebene - die Bayer. Bauordnung vom 21.12.1962 aufzeigen, oder an die Normen des Grundstückverkehrsgesetzes vom 17.2.1962, sondern auch an die zunehmende Bedeutung der Raumordnungspolitik, die, gleichsam eine Wirtschaftspolitik in neuer Dimension, zu einem räumlichen Gleichgewicht der Wirtschaft führen soll und die mit zunehmender Bevölkerungsdichte und steigendem Wohlstand in der Bundesrepublik noch an Bedeutung gewinnen wird.

Die gesetzlichen Grundlagen hierfür finden sich zur Zeit im Bundesraumordnungsgesetz vom 8.4.1965 und - als bayerisches Landesrecht - im Landesplanungsgesetz vom 21.12.1957 sowie in einer Reihe ergänzender Verordnungen. Alle diese Regelungen zielen weniger darauf ab, durch dirigistische Maßnahmen einen Druck auf Unternehmungen auszuüben und die natürliche Marktentwicklung zu stören, als vielmehr darauf, den Staat zu marktkonformen Maßnahmen steuerlicher und finanzieller Art (1) anzuregen, welche ihrerseits die Unternehmer von sich aus zu einem bestimmten Verhalten in standortpolitischer Hinsicht veranlassen. Wegen der Bedeutung, die heute der Finanzierungsseite einer Unternehmung zukommt, kannes sich ~~bereits~~ kein Betrieb mehr leisten, diese Anreize bzw. Erschwernisse außer Betracht zu lassen.

Der Einsatz der Produktionsfaktoren

Als Beispiel für die zahlreichen staatlichen Einflüsse auf den Produktionsprozeß selbst seien schließlich die Vorschriften gewerbe- und sicherheitspolizeilicher Art in der Gewerbeordnung, für die Abwasser- und Abfallbeseitigung im Wasserwirtschaftsgesetz und in den einschlägigen Landesgesetzen (2) und die vielen

-
- (1) z.B. Frachtbeihilfen, Sonder-Abschreibungen, Bevorzugung bei der Vergabe öffentlicher Aufträge, Sonderkredite etc.
 - (2) vgl. z.B. das Immissionsschutzgesetz vom 12.10.1962 in Nordrhein-Westfalen, das u.a. die Entstaubung oder Stilllegung aller Thomasstahlwerke bis 31.12.1967 vorsieht.

baupolizeilichen Vorschriften genannt. In diesem Zusammenhang sei außerdem an die gesetzlichen Regelungen erinnert, welche den Schutz des Arbeitnehmers gegen betriebstechnisch bedingte Schäden zum Ziele haben. Allgemein ist dieser Gefahrenschutz in § 618 BGB, in spezieller Ausrichtung auf den Industriebetrieb in § 120 a und b GewO niedergelegt. Darüber hinaus gestattet es § 120 e GewO der Bundesregierung, besondere Rechtsverordnungen für den speziellen Gefahrenschutz in einigen Bereichen (Chemie, Bergbau etc.) oder für besondere Personengruppen (Jugendliche, Frauen u. a.) zu erlassen. Weitere ähnliche Regelungen finden sich u. a. in folgenden Gesetzen:

- Arbeitszeitordnung vom 30.4.1938
- Jugendarbeitsschutzgesetz vom 9.8.1960
- Schwerbeschäftigtengesetz vom 16.6.1953
- Gesetz über die Festsetzung von Mindestarbeitsbedingungen vom 11.1.1952

Der Unternehmer ist also schon auf seinem ureigendsten Gebiet, der Kombination der Produktionsfaktoren unter eigener Verantwortung, von einer Fülle hoheitsrechtlicher Schranken eingeengt, an denen er seine Planungen auszurichten hat.

Nachfolgend soll, beispielhaft für alle erwähnten staatlichen Eingriffe im Rahmen der Produktionsverfassungspolitik, etwas näher auf die betriebliche Mitbestimmung und ihre Folgen für die unternehmerische Planungsautonomie eingegangen werden.

23212 Unternehmensplanung und Mitbestimmung - die Wechselwirkung zwischen Mikroordnungspolitik und unternehmerischer Disposition

Bei der Frage, welche Auswirkungen die gesetzliche Verankerung der Mitbestimmung für die Planungsfreiheit der Unternehmer hat, muß vom Zweck der Unternehmensplanung ausgegangen werden, nämlich die Ziele der Unternehmenspolitik zu fixieren, in aufeinander abgestimmte Maßnahmepläne für alle Unternehmensbereiche umzusetzen und so eine vorausschauende Steuerung des wirtschaftlichen Handelns zu bewirken. Dabei müssen wirtschaftliche, technische, personelle und soziale Entscheidungen getroffen werden, die so miteinander zusammenhängen, daß kaum mehr unterschieden werden kann, wieweit jeweils ein Mitwirkungs- oder Mitbestimmungsrecht der Arbeitnehmervertretung gegeben ist oder nicht.

Dies gilt selbst für Teilplanungen: Die langfristige Absatzplanung etwa setzt die Ziele für die Investitionsplanung. Aus beiden ergeben sich gewisse Festwerte für die Produktionsplanung; gleichzeitig werden aber auch Entscheidungen über die Beschäftigung in der

Zukunft getroffen. Einstellungen oder Entlassungen, das Produktionsverfahren, die Gestaltung der Arbeitsplätze, die Entlohnungsform, die Notwendigkeit von Ausbildungsmaßnahmen, Umschulungen und Umbesetzungen werden somit abgeleitet aus einer langfristigen Absatzpolitik der Unternehmung. Für eine Mitwirkung oder Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen im Sinne des Betriebsverfassungsgesetzes ist, so gesehen, in einer modern organisierten Unternehmung kaum ein Entscheidungsspielraum gegeben. Die wesentlichen Bedingungen für personelle und soziale Entscheidungen werden ja langfristig in der Absatz-, Investitions- und Produktionsplanung vorgegeben, an denen die Arbeitnehmervertretungen nur in Ausnahmefällen (vgl. § 72 Betriebsverfassungsgesetz) mitarbeiten. Eine erste Gegenüberstellung von Mitbestimmungsrecht und Unternehmensplanung könnte bei den Arbeitnehmervertretungen eine doppelte Reaktion verständlich machen: Eine völlige Ablehnung der Unternehmensplanung oder aber die Forderung nach Erweiterung des Mitbestimmungsrechts (1). Und ebenso könnte daraus der Umkehrschluß gezogen werden, eine wirksame unternehmerische Planung müsse an diesen gesetzlichen Gegebenheiten scheitern.

Die Praxis der letzten Jahre hat gezeigt, daß es in den einzelnen Unternehmungen durchaus gelungen ist, einen gangbaren Weg für eine praktikable Zusammenarbeit auch in diesem Bereich zu entwickeln. Da das Betriebsverfassungsgesetz Gestaltungsfreiheit einräumt, wenn die ausdrücklich gekennzeichneten Rechte der Information, Mitwirkung und Mitbestimmung der Arbeitnehmervertretungen gewahrt werden, können darüber hinaus alle Vereinbarungen für eine weitergehende Zusammenarbeit getroffen werden, wenn dies im Rahmen der Unternehmensplanung für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nützlich erscheint. Dies gilt vor allem für das Zusammenwirken mit dem in den §§ 67 f. Betriebsverfassungsgesetz vorgesehenen "Wirtschaftsausschuß". Am zweckmäßigsten ist hier eine institutionelle, organisatorische Einordnung der Beratungen im Wirtschaftsausschuß in die Planungsarbeiten (2). Eine wesentliche Voraussetzung hierfür, die Verpflichtung zum Stillschweigen über Betriebsgeheimnisse, ist in § 55 Betriebsverfassungsgesetz geregelt.

-
- (1) Die gegenwärtige Kampagne des Deutschen Gewerkschaftsbundes zur Erweiterung der Mitbestimmung deutet darauf hin, daß bei den Gewerkschaften diese Zusammenhänge erkannt worden sind.
 - (2) vgl. die Ausführungen über den Planungsablauf, Abschnitt 124

Eine prinzipielle Einengung der unternehmerischen Dispositionsmöglichkeiten braucht also keineswegs die Folge der Mitbestimmungsvorschriften zu sein.

23213 Die Marktverfassungspolitik und ihre Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Wettbewerb

Einer noch stärkeren Beeinflussung als bei der Produktion unterliegt die unternehmerische Betätigung an den Märkten.

In der Wirtschaftsordnung einzelwirtschaftlicher Planung und Lenkung des Wirtschaftsablaufs haben die Märkte wichtige gesamtwirtschaftliche Aufgaben zu erfüllen: Knappheitsanzeige, Plankoordination, Interessenkontrolle und leistungsgerechte Verteilung des Sozialprodukts (1). Jede Regierung hat die wirtschaftspolitische Aufgabe, jene Ordnung des Marktverkehrs zu realisieren, welche den Märkten die Erfüllung dieser Funktionen erlaubt; im System einzelwirtschaftlicher Planung des Wirtschaftsprozesses ist dies am besten bei Wettbewerb möglich. Der wirtschaftliche Wettbewerb ist dabei mit mancherlei Mitteln und in verschiedenen Formen - bis hin zu kriminellen Handlungen - möglich. Nicht nur das Marktgeschehen soll deshalb durch den Wettbewerb geordnet werden, auch der Wettbewerb selbst bedarf der Ordnung im Sinne des Leistungswettbewerbs. Die Bundesregierung versucht in diesem Sinne seit Bestehen der Bundesrepublik, im Wege ihrer Marktverfassungspolitik ihre Vorstellungen von einer echten Wettbewerbsordnung zu verwirklichen.

Dabei geht es in erster Linie um

- a) die Erhöhung der Markttransparenz,
- b) den Schutz der Anbieter vor ruinöser Konkurrenz und
- c) den Schutz der Käufer vor einer Machtstellung der Verkäufer.

Zu den Sondergesetzen zur Regelung des Wettbewerbs zählen insbesondere (2):

- Gesetz gegen unlauteren Wettbewerb (UWG) i. d. F. vom 11.3.1957
- Rabattgesetz i. d. F. vom 11.3.1957
- Zugabe-Verordnung i. d. F. vom 20.8.1953

-
- (1) vgl. dazu Hensel, P.: Art. "Marktordnung". HdSW, Bd. 7, Stuttgart 1961, S. 161 f.
 - (2) vgl. dazu ausführlich Baumbach-Hefermehl: Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht, 8. Aufl., München/Berlin 1960; Gutman G./Hochstrate, H.I./Schlüter, R.: Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung und ordnungspolitische Grundlagen. Stuttgart 1964, S. 62 ff.

- Warenzeichengesetz i.d.F. vom 18.7.1954
- Patentgesetz i.d.F. vom 18.7.1953
- Ladenschlußgesetz i.d.F. vom 7.6.1962
- Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkung (GWB) vom 27.7.1957

Das UWG läßt sich als ein Gesetz charakterisieren, das den Leistungswettbewerb schützt und den Nichtleistungswettbewerb untersagt und zu verhindern sucht. Kriterium der Unterscheidung sind dabei die "guten Sitten" (§ 1 UWG), deren Ausdeutung im Einzelfall der Rechtssprechung überlassen ist - die sich bisher allerdings nur in geringem Maße an ordnungspolitischen Maßstäben orientiert hat (1). Das Gesetz schützt einerseits ein Unternehmen vor unlauteren Praktiken der Mitbewerber, andererseits aber auch seine Marktpartner vor seinem eigenen unrechtmäßigen Verhalten. Im Gesetz sind kasuistisch (aber nicht erschöpfend) eine Reihe von Unrechtsnormen genannt, aus denen sowohl Schadenersatz- und Unterlassungsansprüche für den Geschädigten als auch - in schweren Fällen - Kriminalstrafen erwachsen können.

Das Rabattgesetz regelt die Art und Höhe zulässiger Rabatte gegenüber Endverbrauchern. Sinn des Gesetzes ist die Erhöhung der Markttransparenz und Preiswahrheit; ein unbegrenzter Rabattwettbewerb an Stelle des Preiswettbewerbs soll verhindert werden.

Die Zugabeordnung soll ebenfalls Preisverschleierungen verhindern und dafür sorgen, daß sich der Wettbewerb auf die Hauptleistung konzentriert. Als Zugabe ist eine Leistung anzusehen, "die der Verkäufer neben einer Ware oder Leistung erbringt und die bei dem Käufer den Eindruck einer Schenkung oder Sonderleistung hervorruft" (§ 2 ZVO). Die Zugabemöglichkeiten sind durch das Gesetz stark eingeeengt; Industrieverbände und Handelsvereinigungen haben ihren Mitgliedern empfohlen, grundsätzlich von Zugaben abzusehen.

Das Warenzeichengesetz will den wirtschaftlichen Wert einer auf Eintragung beruhenden Marke oder eines Warenzeichens schützen; der wirtschaftliche Wert gründet sich auf der Herkunfts-, Garantie- und Werbefunktion einer Marke und den damit verbundenen Qualitätsassoziationen und Werbewirkungen. Durch den Schutz solcher Präferenzen legalisiert dieses Gesetz einerseits die monopolistische Konkurrenz und fördert andererseits den Qualitätswettbewerb.

(1) vgl. Baumbach-Hefermehl, a.a.O., S. 30 ff.; ferner Fikentscher, W.: Die Preisunterbietung im Wettbewerbsrecht, 2. Aufl., Bonn 1962

Lampert (1) zählt deshalb das Warenzeichengesetz - ebenso wie das folgende Patentgesetz - zu den wettbewerbsmindernden Regelungen.

Das Patentgesetz hat seine ordnungspolitische Bedeutung darin, daß es einem Erfinder für maximal 18 Jahre ein gesetzlich geschütztes Monopol zur Verwertung seiner Erfindung einräumt. Die Auswirkungen sind zwiespältig:

Einerseits wird der Wettbewerb dadurch gefördert, weil auch die Konkurrenten jeweils zu Kostensenkungen und Qualitätssteigerungen gezwungen werden; der Patentschutz führt aber andererseits auch häufig zu Oligopol- und Monopolstellungen, weil Leistungsvorsprünge auf Grund eines Verfahrensschutzes in der Regel zu einer stärkeren Marktposition der betreffenden Unternehmungen führen und ihnen wiederum erhöhte Aufwendungen für Forschung und Entwicklung und für Wettbewerbsmaßnahmen gegenüber ihren Konkurrenten ermöglichen. Die Entwicklung in der Bundesrepublik scheint dies zu bestätigen; 1962 befanden sich 45 % aller gültigen Patente in der Hand von 1,2 % der westdeutschen Unternehmungen (2). Hier wird der Patentschutz ordnungspolitisch problematisch.

Der Schutz kleinerer technischer Erfindungen ist - als Ergänzung zum Patentgesetz - im Gebrauchsmustergesetz vom 5.5.1936 geregelt. Ausgestaltung, Zweck und Wirkung des Gebrauchsmusterschutzes entsprechen dem des Patentgesetzes.

Das Ladenschlußgesetz, der Sache nach eine Norm zur Regelung der Arbeitszeit, hat beträchtlich marktordnende Nebenwirkungen. Der Wettbewerb im Handel wird damit quantitativ einheitlichen Schranken unterworfen. Zugleich erhöht sich für den Handel der Zwang, den Preis-, Qualitäts- und Präferenzwettbewerb zu verstärken.

Die größte ordnungspolitische Bedeutung für den Markt hat in der Bundesrepublik das am 27.7.1957 verabschiedete Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen (GWB). Dieses "wirtschaftliche Grundgesetz der Bundesrepublik" enthält die wesentlichsten Mittel zum Schutze des Wettbewerbs und eine Fülle wettbewerbspolitischer Zielsetzungen (3).

(1) vgl. Lampert, Die Wirtschafts- und Sozialordnung, a.a.O., S. 116

(2) vgl. "Bericht über das Ergebnis einer Untersuchung der Konzentration in der Wirtschaft" (erstattet vom Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft, Frankfurt/Main). Bundesdrucksache IV/2320 (Bonn 1964), S. 23

(3) vgl. dazu ausführlich Langen, E.: Kommentar zum Kartellgesetz, 3. Aufl., Neuwied 1958

Das Gesetz regelt

- 1.) das Recht horizontaler Wettbewerbsbeschränkungen (Kartellrecht),
- 2.) das Recht vertikaler Wettbewerbsbeschränkungen (Preisbindungen) und
- 3.) das Recht der marktbeherrschenden Unternehmungen und Konzerne.

Entgegen einer über 40-jährigen Kartellrechtstradition (1) in Deutschland beruht es auf dem Prinzip des Kartellverbots mit zahlreichen Ausnahmefällen (vgl. §§ 2 bis 7 GWB sowie die Ausnahme-General-Klausel in § 8 GWB (2)).

Hier soll nicht auf die Einzelheiten und die zahlreichen Probleme des Kartellgesetzes eingegangen werden. Insgesamt gesehen, hat sich das Gesetz jedenfalls bewährt.

Von besonderer Bedeutung für den wirtschaftlichen Alltag ist, daß das Kartellverbot des § 1 und das Preisbindungsverbot des § 15 GWB nicht für die Verkehrswirtschaft, die Land- und Forstwirtschaft, das Kreditgewerbe, die Versicherungswirtschaft und die Versorgungsunternehmen gelten.

Das Kartellgesetz hat für den einzelnen Unternehmer nur insofern direkte Auswirkungen, als es dem Bundeskartellamt die Möglichkeit einräumt, in Form der Mißbrauchsaufsicht auf die Marktstellung des Einzelnen, die relative Größe seines Betriebes Einfluß zu nehmen. Dabei handelt es sich jedoch keineswegs um direkte Eingriffe in die unternehmerische Dispositionssphäre. Der Unternehmer hat vielmehr nur gewisse Grenzen in seiner Preisgestaltung, Konditionsstellung, bei Koppelungsverträgen und in seinem sonstigen Verhalten gegenüber Marktpartnern und Konkurrenten zu beachten. Insoweit setzt das Kartellgesetz vor allem für seine Absatzplanung Daten, Festpunkte freilich, die ohnehin außerhalb des normalen unternehmerischen Handelns liegen. Die innerbetriebliche Sachzielplanung bleibt davon völlig unberührt.

Einen indirekten Einfluß kann daneben das Kartellgesetz in der Form auf die unternehmerische Planung ausüben, daß es insbesondere die großen Unternehmungen zu einem weitgehend gleich-

(1) vgl. die "VO gegen Mißbrauch wirtschaftlicher Machtstellungen" vom 2.11.1923

(2) ".... Beschränkungen des Wettbewerbs aus überwiegenden Gründen der Gesamtwirtschaft und des Gemeinwohls"

artigen Handeln veranlaßt, z.B. im Bereich der Ergebnisplanung (1), und der einzelne Unternehmer diese Stabilität in sein Plankalkül einsetzen kann.

Auf mehr absatzpolitischem Gebiet dürfte dies auch für die Gewerbeordnung vom 21.6.1869 mit ihren rund 60 Einzelgesetzen und Ergänzungsnovellen gelten, die für Industrie und Handel der Bundesrepublik eine besondere ordnungspolitische Aufgabe haben: Diese Märkte sind beherrscht von dem in § 1 Abs. 1 GewO niedergelegten Prinzip der Gewerbefreiheit. Die Gewerbefreiheit soll die Offenheit der Märkte garantieren. Soweit Beschränkungen zulässig sind - aus Sicherheitserwägungen oder auf Grund von Erfordernissen des Gemeinwohls - sind sie nicht als wettbewerbsmindernd anzusehen.

Einer besonders tiefgreifenden Marktverfassungspolitik unterliegen diejenigen Wirtschaftszweige, welche entweder von außerordentlicher gesamtwirtschaftlicher Bedeutung sind, aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen eine spezielle Marktform verlangen oder besonders anfällig für Wettbewerbsstörungen sind.

So erfordern z.B. die einzelnen Zweige des Energiebereichs aus technischen und wirtschaftlichen Gründen oligopolistische oder monopolistische Märkte. Daraus und aus der gesamtwirtschaftlichen Bedeutung der Energiekosten erklärt sich das Interesse der öffentlichen Hand an der Marktordnung im Energiebereich. Grundlage für die Ordnung des deutschen Energiemarktes ist das Energiewirtschaftsgesetz vom 13.12.1935, das - gemäß Art. 84 Abs. II GG als Bundesrecht weitergeltend - die Elektrizitäts- und Gasversorgung der Bundes- und Länderaufsicht unterstellt (§ 1), behördlich gebundene Strom- und Gaspreise, allgemeine Versorgungspflicht und allgemeine Zulassungskontrollen vorsieht. Unabhängig von dieser staatlichen Aufsicht befindet sich ohnehin der größte Teil der Gas- und Stromerzeugung in öffentlicher Hand (2).

Auch der Bergbau besitzt eine nichtmarktwirtschaftliche Rahmenordnung: Syndikatsähnliche Absatzgesellschaften bestimmen unter Mitsprache des Staates und der Montanunion (vgl. Art. 58 EGKS-Vertrag) die Verkaufspreise. Einen Preiswettbewerb gibt es nicht.

(1) s.S. 74

(2) vgl. dazu Forschungsstelle der Fr.-Ebert-Stiftung: Die Energiewirtschaft, Struktur, Organisation und Tendenzen, Hannover 1960, S. 48
Gleiches dürfte in Zukunft für die Atomenergie gelten.

Ebenso ist der Verkehrs- und Nachrichtenbereich durch zahlreiche wettbewerbsmindernde Regelungen des Angebots und durch eine starke Vorherrschaft der öffentlichen Hand gekennzeichnet (1): Der Schienenverkehr ist im "Allgemeinen Eisenbahngesetz" vom 29.3.1951 i.d.F. vom 1.8.1961 sowie im Bundesbahngesetz vom 13.12.1951 geregelt. Die Tarifoheit liegt für die Bundesbahn beim Bundesverkehrsminister, für die übrigen Bahnen bei den entsprechenden Landesbehörden.

Für den Straßengüter- und -personenverkehr sind vor allem zwei Gesetze bestimmend: Das Personenbeförderungsgesetz vom 21.3.1961 und das Güterkraftverkehrsgesetz vom 17.10.1951 i.d.F. vom 1.8.1961. Sowohl der gewerbliche Güterfern- und -nahverkehr wie auch die gewerbsmäßige Personenbeförderung sind nach diesen Bestimmungen genehmigungspflichtig und unterliegen der Tarifoheit des Bundes bzw. der Länder (2).

§ 9 GKVGes. gibt dem Verkehrsminister außerdem das Recht, unter gewissen Bedingungen die Zahl der Kraftfahrzeuge für den Güterfernverkehr zu kontingentieren - eine von den Gerichten hinsichtlich ihrer Verfassungsmäßigkeit höchst umstrittene Regelung.

Der Werkverkehr unterliegt demgegenüber zwar keinerlei Beschränkungen, ist aber mit höheren Beförderungssteuern belastet, insoweit also im Wettbewerb benachteiligt.

Der Luftverkehr unterliegt dem Luftverkehrsgesetz vom 10.1.1959 und ist genehmigungspflichtig. Hinsichtlich der Preise gelten die Bestimmungen des internationalen Preiskartells JATA.

Die Binnenschifffahrt schließlich ist zwar grundsätzlich in der Marktgestaltung frei, doch bilden sich die Preise nicht nach Angebot und Nachfrage, sondern werden gemäß § 21 "Gesetz über den gewerblichen Binnenschiffahrtsverkehr" vom 1.10.1953 i.d.F. vom 1.8.1961 durch Frachtausschüsse der Binnenschifffahrt festgelegt.

Auf Grund des Postgesetzes vom 28.10.1871 besteht im Bereich des Post- und Fernmeldewesens ein Staatsmonopol mit fixierten Leistungen und Preisen.

Die Privatwirtschaft ist somit in ihren Entscheidungen, soweit dabei Energie- und Verkehrsfragen Bedeutung besitzen, weitgehend eingeengt bzw. auf Gegebenheiten außerhalb ihres Einwirkungsbereiches angewiesen.

-
- (1) vgl. dazu Napp-Zinn: Die öffentliche Hand als Verkehrsunternehmer in der Bundesrepublik, Jb. für Nationalökonomie und Statistik 1961, S. 269 ff.
- (2) Der Güternahverkehr ist allerdings nur hinsichtlich der Höchstpreise gebunden.

Die ordnungspolitischen Prinzipien eines Staates bestimmen aber nicht nur die Marktgestaltung im Inland, sie sind auch mitbestimmend für die Form der Außenwirtschaftsbeziehungen.

Seit Bestehen der Bundesrepublik haben Bundestag und Bundesregierung in diesem Sinne darauf hingewirkt, durch allmähliche Liberalisierung des Waren-, Dienstleistungs-, Zahlungs- und Kapitalverkehrs und durch schrittweise Integration der Bundesrepublik in die Weltwirtschaft, insbesondere in die Westeuropas, auf Grund von Verträgen auch im Außenwirtschaftsbereich die Grundsätze der sozialen Marktwirtschaft zur Geltung zu bringen.

Die Bemühungen um einen freien Handelsverkehr mit dem Ausland fanden ihren Niederschlag vor allem im Außenwirtschaftsgesetz vom 28.4.1961. Der im Gesetz als Grundsatz bezeichnete § 1 AWG bestimmt: "Der Waren-, Dienstleistungs-, Kapital-, Zahlungs- und sonstiger Wirtschaftsverkehr mit fremden Wirtschaftsgebieten sowie der Verkehr mit Auslandswerten und Gold zwischen Gebietsansässigen (Außenwirtschaftsverkehr) ist grundsätzlich frei". Allgemeine Beschränkungsmöglichkeiten enthalten die §§ 5 - 7 (bei zwischenstaatlichen Vereinbarungen, aus politischen und wirtschaftlichen Sicherheitsgründen); daneben enthalten die §§ 8 - 22 spezielle, branchenbedingte Beschränkungen (1). Heute (Ende 1966) dürfte gegenüber den OECD- und Dollar-Ländern eine Außenhandelsliberalisierung zu 98 % erreicht sein (2).

Die Eingliederung der Bundesrepublik in den internationalen Wirtschaftsverkehr, die mit einer Abtretung einiger Souveränitätsrechte an überstaatliche Institutionen verbunden war, fand ihren Ausdruck ebenfalls im Außenwirtschaftsgesetz. Von besonderer Bedeutung war dabei der Beitritt der Bundesrepublik

- zum Internationalen Währungsfond (IMF)
(Ziel: Freie Gestaltung des internationalen Zahlungsverkehrs),
- zur Weltbank (Ziel: Förderung des internationalen Kapitalverkehrs),
- zum GATT (Ziel: Ausbau des freien Güterverkehrs, Einführung der unbedingten Meistbegünstigung),

-
- (1) Gutmann, G./Schlüter, R.: Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung und ordnungspolitische Grundlagen. Stuttgart 1964, S. 279 ff.
 - (2) bereits 1962 war lt. Geschäftsbericht der Deutschen Bundesbank für 1963, S. 102 ff, die Einfuhr aus diesen Ländern zu 95 % liberalisiert.

- zur OECD (Ziel: Liberalisierung des Außenhandels und volle Konvertibilität zwischen den Partnerländern),
- zu westeuropäischen Zusammenschlüssen auf gewissen Gebieten, z.B.
 - Europäische Zahlungsunion
 - Brüsseler Patentunion
 - Europäische Gemeinschaft für Kohle und Stahl
 - Europäische Wirtschaftsgemeinschaft und EURATOM.

Weit mehr als die übrigen internationalen Vereinbarungen beeinflusst der EWG-Vertrag die wirtschaftspolitischen Ziele und Mittel, die Verfassung von Wirtschaftsbereichen und damit die gesamte Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik. Ziel der "Römischen Verträge" vom 25.3.1957 ist es, "die Prinzipien und Spielregeln der Weltwirtschaftsordnung in den Beziehungen zwischen den Mitgliedsländern aufzuheben und durch die entsprechenden Regeln einer überstaatlichen Wirtschaftsordnung zu ersetzen" (1), d.h. also die Schaffung einer Wirtschaftsunion. Die Mittel hierzu sind in Art. 3 der Römischen Verträge angeführt:

- a) Abschaffung der Zölle und Kontingente zwischen den Mitgliedsstaaten;
- b) gemeinsamer Außenzolltarif und gleiche Handelspolitik gegen Drittländer;
- c) freier Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehr zwischen den Mitgliedsstaaten;
- d) gemeinsame Landwirtschafts- und Verkehrspolitik;
- e) Koordinierung der Wirtschafts- und Finanzpolitik;
- f) Harmonisierung des Handels- und Steuerrechtes;
- g) Schaffung eines europäischen Sozialfonds;
- h) Schaffung einer europäischen Investitionsbank;
- i) Assoziierung der überseeischen Länder und Hoheitsgebiete zur Steigerung des Handelsverkehrs.

Gerade angesichts der jüngsten Krisen in der Entwicklung der EWG sollte nicht übersehen werden, daß bisher durch die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft bereits eine wesentliche Steige-

(1) Möller, H.: Internationale Wirtschaftsorganisationen. Wiesbaden 1960, S. 33 ff.

rung des westeuropäischen zwischenstaatlichen Wirtschaftsverkehrs erreicht wurde (1), und daß sich diese Entwicklung auf Grund der bereits beschlossenen Maßnahmen zumindest bis 1967, dem Ende der 3. Entwicklungsstufe, noch verstärken wird. Welche praktische Bedeutung heute bereits der EWG-Vertrag auch für ein einzelnes Unternehmen, insbesondere im Absatzbereich, hat, soll unten am Beispiel des Werkzeugmaschinenmarktes gezeigt werden.

Der Einfluß der europäischen Integration auf die Betriebe wird aber in aller Regel über den Bereich der Absatzplanung hinausgehen und indirekte Auswirkungen auch auf betriebsinterne Bereiche, etwa die Personal- und Kostenplanung haben: Die steigenden Anforderungen an unternehmerischen Informationen, der Zwang zur ständigen einzelwirtschaftlichen Expansion und schließlich die zwangsläufige Übernahme von bisher durch Außenhandelsbetriebe wahrgenommenen Funktionen (Beobachtung der nationalen Steuergesetzgebung und Rechtssprechung usw.) erfordern qualifizierteres und mehr Personal als bisher und damit auch höhere Verwaltungskosten. Außerdem dürfte sehr bald auch eine Angleichung der nationalen Sozialleistungen an das jeweils höhere Niveau der übrigen EWG-Staaten eintreten. Die Wahrscheinlichkeit, daß in der Lohn- und Gehaltspolitik auf nationale oder gar regionale Besonderheiten Rücksicht genommen werden kann, wird ebenfalls schwinden. Auch die übrigen finanziellen Belastungen, die dem einzelnen Betrieb aus dem europäischen Zusammenschluß erwachsen, z.B. auf Grund von Marktordnungsgesetzen, werden den unternehmerischen Spielraum weiter eingengen.

Exkurs: Unternehmensplanung bei fehlendem Wettbewerb

Neben den bisher erwähnten wettbewerbspolitischen Formen der Marktordnung spielt in der Bundesrepublik Deutschland auch die nicht am Wettbewerb orientierte Marktordnungspolitik eine bedeutsame Rolle. Die Ordnung des Marktgeschehens durch den

-
- (1) Von 1958 - 1965 stieg das Handelsvolumen zwischen den EWG-Staaten um 202 %, zwischen EWG und EFTA um 92 % und zwischen EWG und der übrigen Welt um 67 %. Bereits am 1.6.1962 betrugen die Zollsätze für gewerbliche Güter nur noch rund 50 % der Ausgangszölle von 1957; vgl. EWG-Kommission; 5. Gesamtbericht über die Tätigkeit der Gemeinschaft; Brüssel 1962, S. 35; ferner: "Die Kluft wird tiefer" in Südd. Zeitung vom 15./16.10.1966, S. 22

Wettbewerb kann mitunter durchaus sozial oder politisch unerwünschte Auswirkungen haben, weshalb seine Minderung oder Aufhebung nötig sein kann. In diesem Falle müssen die gesamtwirtschaftlichen Funktionen der Märkte mit anderen Mitteln und die wirksame Kontrolle der Einzelinteressen mit anderen Kontrollformen gesichert werden: Entweder durch Verwaltungsmaßnahmen - z.B. durch ein unabhängiges Kartellamt - oder durch die Schaffung von Gegenmacht (1). Beispiele hierfür sind die modernen Arbeitsmärkte oder auch die oben zitierten Ausnahmeregelungen zum Kartellverbot im deutschen GWB. Als allgemeines Mittel wirtschaftlicher Ordnungspolitik ist aber dieses Prinzip wenig geeignet: "Eine Koordination der Marktprozesse und der Interessen der Marktparteien im Wege der Bildung bilateraler Kompromisse organisierter Interessen würde private Vermachtung der gesamten Wirtschaft und mit dieser die Schaffung weiter Spielräume willkürlicher Betätigung von Gruppeninteressen bedeuten" (2). Dem Einzelbetrieb wäre es deshalb völlig unmöglich gemacht, sich auf Grund von wirtschaftlichen Fakten über seine künftige Entwicklung zu informieren, wenn er sich nicht der Beherrschung seiner Märkte sicher ist. Eine längerfristige Unternehmensplanung ist bei fehlendem Wettbewerb also nur für marktbeherrschende Unternehmungen möglich.

2322 Die Makroordnungspolitik in der Bundesrepublik

Nach diesem Überblick über die Mikroordnungspolitik in der Bundesrepublik soll auch der auf Wirtschaftsbereiche global wirkende Teil der Ordnungspolitik gestreift werden, weil damit ebenfalls wichtige Daten für das einzelne Unternehmen gesetzt werden. Im wesentlichen geht es dabei um die Geldverfassung und um die Finanzverfassung unseres Staates.

Planung und Lenkung des wirtschaftlichen Geschehens durch die Staatsbürger ist ja nur dann möglich, wenn diese ihre Planentscheidungen an Marktpreisen, frei von Machteinflüssen und deren Veränderungen, orientieren können. Die Qualität des Preisbildungsprozesses wiederum hängt in hohem Maße von einer Geldordnung ab, die eine gewisse Stabilität des Geldwertes sichert,

(1) vgl. Galbraith, J.K.: (Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte, deutsch Wien-Zürich 1956, S. 12 ff), der eine recht eigenwillige Theorie der "countervailing power" entwickelt.

(2) Hensel, Marktordnung, a.a.O., S. 168

denn Inflation und Deflation verfälschen die gesamtwirtschaftlichen Knappheitsrelationen und lösen falsche Anpassungsprozesse an den Märkten aus. Die Stabilität des Geldwertes aber hängt von einer gleichwertigen Geldversorgung der Wirtschaft ab, und diese wiederum setzt eine entsprechende Geld- und Währungsordnung voraus. Die Gestaltung dieses gesamtwirtschaftlichen Datums ist deshalb für den Spielraum jedes Unternehmers entscheidend. Ähnliches gilt für die Finanzverfassung.

23221 Die Geld- und Währungsordnung in der Bundesrepublik

Unsere derzeitige Geld- und Währungsordnung wird im wesentlichen durch folgende Gesetze bestimmt:

- Gesetz über die Deutsche Bundesbank vom 1.8.1957
- Gesetz über die Ausprägung von Scheidemünzen vom 8.7.1950
- Gesetz über das Kreditwesen vom 10.7.1961
- verschiedene Gesetze zur Errichtung von Sonder-Kreditinstituten

Das Bundesbankgesetz vom 26.7.1957 ist das wichtigste Gesetz für die westdeutsche Geldordnung, die Deutsche Bundesbank die wesentliche Instanz hierfür. Von ihrem Notenausgabemonopol sind zwar die grundsätzlichen Möglichkeiten der Giralgeldschöpfung durch das private Bankensystem nicht berührt, die Bundesbank besitzt jedoch zahlreiche Mittel, die Geldschöpfungsmöglichkeiten der Banken zu beeinflussen; Durch Variierung der Mindestreservesätze, im Wege der Diskontpolitik, durch die in § 15 BBG. genannten Rediskontkontingente der einzelnen Banken und schließlich durch "moralische Appelle" an die Geschäftsbanken kraft ihrer Autorität (1).

(1) Ein Beispiel hierfür ist das seit dem Jahresultimo 1963 auf einen Appell der Bundesbank hin ablaufende "windowdressing" der Geschäftsbanken in ihren Abschlußbilanzen.

Neben der Bundesbank übt der private Kreditsektor, der als primäre Kapitalsammelstelle große Teile des Volksvermögens gleichsam treuhänderisch für die Einleger verwaltet, einen entscheidenden Einfluß auf die monetäre Nachfrage in der Wirtschaft aus. Deshalb muß sichergestellt werden, daß sowohl deren Interessen - Vermeidung von Anlageverlusten - als auch die der Gesamtwirtschaft - Vermeidung von Kreditverlusten, optimale Kreditversorgung, Unterstützung der staatlichen Währungspolitik und Vermeidung von Bankzusammenbrüchen mit ihren weitreichenden Folgen - gewahrt werden. Diese Sicherungsaufgabe hat das Kreditwesengesetz vom 10.7.1961 als Nachfolgeregelung zum Kreditwesengesetz vom 5.12.1934. Als eine Art Marktordnungsgesetz für den Kreditsektor beschränkt es die unternehmerische Freiheit der Kreditinstitute durch Rahmenvorschriften, über deren Einhaltung das "Bundesaufsichtsamt für das Kreditwesen" in Berlin wacht.

Darüber hinaus beeinflußt das Kreditwesengesetz durch seine in § 23 genannten Wettbewerbs-Rahmenvorschriften den Kreditmarkt direkt. Hierzu zählt vor allem das Recht des Bundeswirtschaftsministeriums bzw. des Bundesaufsichtsamtes, nach § 23/1 KWG Vorschriften über die Höhe der Soll- und Habenzinsen zu erlassen. Damit wird der Wettbewerb der Kreditinstitute im Bereich der Zinsen und Provisionen und der allgemeinen Konditionen wesentlich beschränkt. Die Folgen sind nachweislich Marktverzerrungen in Form von Nebenabreden, Koppelungsgeschäften und anderen nicht wettbewerbsneutralen Erscheinungen (1), zumal das KWG auch die Werbung im Kreditsektor wesentlich einengt. Der Wettbewerb hat sich deshalb in den letzten Jahren auch auf besondere Kundendienstleistungen und auf einen Ausbau des Filialnetzes verlagert (2). Dabei zeigt die steigende Zahl von Filialen der Großbanken und Sparkassen eine deutliche Konzentrationsbewegung im Kreditgewerbe. Ein bemerkenswerter Wettbewerbsanstieg hat sich allerdings daraus entwickelt, daß heute, im Gegensatz zur Zeit vor 1948, alle Institutgruppen (Kreditbanken, Sparkassen, Girozentralen etc.) sowohl um den Kundenkreis als auch in ihren Zielsetzungen und ihrer Aufgabenstellung (Einlagengeschäft, Klein- und Mittelkredite für Anschaffungen, Wohnungsbau und öffentliche Kredite, Industriekredite) miteinander konkurrieren.

-
- (1) vgl. dazu Stützel, W.: Bankpolitik heute und morgen, Frankfurt/Main 1964 (=Gutachten für die Bundesregierung über "Die Aufgaben der Banken in der Wirtschaftsordnung der Bundesrepublik und die demgemäß anzustrebende Ordnung des Bankenapparates").
 - (2) vgl. Schreihage, H.: Währung und Wettbewerbsbeschränkungen im Kreditgewerbe, Zeitschr. f. das ges. Kreditwesen, 13 Jg., 1960, S. 14 f.

Eine gewisse staatliche Beeinflussung des Kreditmarktes ist heute auch noch durch das "Gesetz über die staatliche Genehmigung der Ausgabe von Inhaber- und Orderschuldverschreibungen" vom 26.6.1954 gegeben, wonach Schuldverschreibungen nur mit staatlicher Genehmigung emittiert werden dürfen.

Die zahlreichen steuerlichen Sparvergünstigungen beeinträchtigen die Wettbewerbssituation auf dem langfristigen Kapitalmarkt nur indirekt. Näher darauf einzugehen ist hier aus Platzgründen nicht möglich und würde für unsere Überlegungen auch keine neuen Gesichtspunkte bringen.

Exkurs: Notenbankpolitik und Unternehmensplanung

Die staatliche und die notenbankpolitische Einflußnahme auf den Geld- und Kapitalmarkt kann in zweifacher Weise auf die unternehmerischen Pläne einwirken; Indirekt, über die Absatz- und Beschaffungsmärkte, oder direkt durch Beeinflussung der Liquiditäts- und Rentabilitätslage der Unternehmung. Im ersten Fall lassen sich die Rückwirkungen auf den eigenen Betrieb nur dann abschätzen, wenn aus Erfahrungswerten bekannt ist, wie die Absatzmärkte auf Veränderungen des Kapitalangebotes oder des Kapitalmarktzinses reagieren, und wie die Vorlieferanten darauf antworten (Preiserhöhungen, Kürzung der Lieferantenkredite etc.). Einigermaßen zuverlässige Angaben werden sich hier kaum finden lassen, weil ja die Finanzlage nur eines unter vielen unternehmenspolitischen Kriterien ist (1).

Anders verhält es sich mit den unmittelbaren Auswirkungen im eigenen Unternehmen. Auf welche Art und wie stark Veränderungen des Kapitalmarktes auf die Finanzplanung "durchschlagen" (Zinserhöhung, Veränderungen der Bonitätsforderungen, der Kreditlimits usw.), läßt sich hier ungefähr abschätzen.

Das bedeutet jedoch keineswegs, daß davon auch die übrigen Teilpläne betroffen werden, daß sich also der Unternehmer in seinen Dispositionen davon beeinflussen läßt. Das müßte nur dann der Fall sein, wenn es entweder dem Betrieb im Zuge einer allgemeinen Verschärfung der Kreditbedingungen überhaupt unmöglich gemacht wird, Kredite in Anspruch zu nehmen - eine in unserer Wirtschaftsordnung undenkbare Situation - oder aber wenn es zu einer so starken Zinserhöhung kommt, daß dadurch die Rentabilität der Unter-

(1) vgl. dazu z.B. Galle, R.: Die unternehmerische Politik am Absatzmarkt für Spezial- und Serienmaschinen. (Diss.) Mannheim 1957, S. 14 ff.

nehmung in Frage gestellt wird. Die einzige sinnvolle Reaktion wäre dann eine Umschichtung des Kapitals, d.h. die Aufgabe von Fremdkapital durch eine Desinvestition (wenn wir von der Möglichkeit absehen, mehr Eigenkapital einzusetzen).

Tatsächlich besteht aber nun keineswegs eine so zwangsläufige Beziehung zwischen Kapitalmarktzins und Investitionstätigkeit bzw. -planung der Unternehmung, da sich der Unternehmer ja bekanntlich nicht am Kapitalmarktzins, sondern an seinem (internen) Kalkulationszinsfuß orientiert (1).

Der Kalkulationszinsfuß ist aber im Gegensatz zum Kapitalmarktzins eine subjektive Größe (wenn er mit diesem auch eine gewisse Parallelentwicklung aufweist). Eine Veränderung des Marktzinssatzes braucht deshalb die Investitionsplanung eines Unternehmens keineswegs zu beeinflussen. Dies ist nur über eine Veränderung der tatsächlichen Rendite möglich; davon werden aber nur solche Vorhaben betroffen, bei denen der Zins in der Rentabilitätsrechnung ins Gewicht fällt. Entscheidend für eine solche "Zinsempfindlichkeit" eines Betriebes ist also der Anteil der Zinsen an den laufenden Gesamtkosten, der wiederum von der technischen Eigenart und damit der Kostenstruktur eines Investitionsobjekts oder eines Betriebes abhängt. Kapitalintensität und Lebensdauer der Anlagen spielen dabei die Hauptrolle: Bei hohem Fixkapitalanteil ist auch der Anteil des Kapitaldienstes (Zinsen und Amortisation) an den Gesamtkosten hoch; innerhalb des Kapitaldienstes aber ist bei langer Lebensdauer der Anlage die jährliche Abschreibungsquote niedrig, die Zinsquote hoch. Typische Beispiele hierfür sind der Wohnungsbau (2), der Kraftwerksbau und Reedereien. Aber das sind auch beinahe die einzigen Beispiele.

Auf die industrielle Finanzplanung hat also die Entwicklung des Marktzins wenig Einfluß, sei es, weil neben dem Kapitaldienst die laufenden Betriebskosten eine große Rolle spielen, sei es, weil die Lebensdauer der Anlagen kurz und daher die Abschreibungsquoten

(1) vgl. hierzu Schneider, Einführung, Bd. II, a.a.O., S. 230 ff.

(2) nach internen Berechnungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung in München wirkte sich 1964 die Erhöhung des Hypothekenzinses um 1 % auf die Kostenmiete ebenso aus wie eine Lohnsteigerung im Baugewerbe um 6,5 %.

hoch sind (1).

Einen unmittelbaren Einfluß kann aber die Notenbankpolitik insofern haben - und zwar auf die Gesamtplanung eines Unternehmens -, als eine Veränderung des Diskontsatzes oder der Mindestreservesätze durch die Deutsche Bundesbank im allgemeinen als Signal einer bestimmten Wirtschaftsbeeinflussung, z.B. im Sinne einer Konjunkturdämpfung, gewertet wird und so eine kumulierende Welle eines allgemeinen Optimismus oder Pessimismus auslösen kann. Hier handelt es sich dann aber um einen mehr qualitativen als quantitativen Einflußfaktor, der nicht in das übliche Planungsmodell paßt.

23222 Die Finanzordnung in der Bundesrepublik

Neben der Ordnung des Geld- und Kapitalmarktes bildet die öffentliche Finanzwirtschaft den zweiten großen Bereich staatlicher Wirtschaftspolitik mit gesamtwirtschaftlichem Ansatzpunkt.

Hier soll weder ein Überblick über die geltende Finanzverfassung der Bundesrepublik gegeben werden - sie ist für den Unternehmer im allgemeinen nur insoweit von Interesse, als er z.B. auf einen Fiskus "niederer Ordnung" (Kommunen etc.) mehr Einfluß hat als bei Land oder Bund -, noch kann hier ein Abriß des geltenden Steuerrechts folgen. Die folgenden Ausführungen sollen vielmehr nur darauf hinweisen, daß heute gerade von der Besteuerung her der stärkste staatliche Einfluß auf den Betrieb zukommt. Der Grund dafür ist nicht nur die den gewachsenen Staatsaufgaben zwangsläufig angepaßte Steuerlast - 1960 betrug die Belastung mit Steuern und Sozialabgaben in der Bundesrepublik 25,5 % des Bruttosozialprodukts (2) - sondern ebenso die Tatsache, daß seit Bestehen der Bundesrepublik statt einer echten Finanz- und Steuerreform eine verwirrende Vielzahl von Revisionen und Ergänzungen des überkommenen Systems erfolgte - unter dem Primat der "zweiten Einkommensverteilung" und der Forderung, die Finanzpolitik müsse auch und gerade ein Instrument der Gesellschaftspolitik sein. "Es

(1) Tatsächlich läßt sich für die Jahre 1950 - 1963 kein statistischer Zusammenhang zwischen Diskontveränderungen und dem Umfang an Ausrüstungsinvestitionen feststellen. Dagegen dürfte eine solche Korrelation seit 1965 gegeben sein, nachdem billiges Auslandskapital als Ausweichmöglichkeit nicht mehr verfügbar ist. (Der Verf.)

(2) Finanzarchiv NF Bd. 21 H. 2 (1961) S. 246

ist jedenfalls ausdrücklich festzuhalten, daß die Finanzpolitik nach wie vor im Zeichen des Pragmatismus - und nicht in demjenigen der ordnungspolitischen Konzeption - steht, wenn auch heute zweifellos weniger ausgeprägt als gestern" (1).

Unser derzeitiges Steuersystem stellt vor allem ein System von Sondervergünstigungen und struktur- und verteilungspolitischen Lenkungsmaßnahmen dar; erinnert sei hier nur an die (z. T. schon wieder ausgelaufenen) Steuervergünstigungen für die

Grundstoffindustrie (Investitionshilfegesetz 1954!)

Berliner Betriebe (Berlinhilfegesetz !)

Grenzlandbetriebe (Einkommensteuergesetz !)

Kriegsbeschädigte und Vertriebene als Unternehmer (EStG!)

Landwirtschaftliche Betriebe (EStG, Gewerbesteuer-
steuergesetz, Umsatzsteuergesetz)

Handwerkliche Betriebe (EStG, Gewerbesteuer-
steuergesetz)

Wohnungsbausektor (GrStG, EStG).

Einschränkend muß allerdings gesagt werden, daß nach 1948 die Steuervergünstigungen den Unternehmer zwar in eine bestimmte Investitionsrichtung wiesen, der Investitionswille und die entsprechende Risikobereitschaft jedoch allein Sache der Unternehmer waren. Von entscheidender Bedeutung hierfür waren stets die Änderungen in der Selbstfinanzierungsquote der Unternehmungen. 1950 - 1957 hielt sich ihr Finanzierungsanteil am gesamten Sachvermögenszugang konstant bei rund 75 % (2). Von 1958 bis 1965 sank ihr Anteil jedoch kontinuierlich auf rund 55 % (3). Mit wachsender Abhängigkeit von externen Finanzierungsquellen verloren aber die Betriebe an Selbständigkeit in ihrer Unternehmenspolitik. Hinzu kam, daß auch die öffentliche Hand den Kapitalmarkt verstärkt in Anspruch nahm und daher ein steigendes Interesse an seiner Beeinflussung zeigte. Die Betriebe waren deshalb auch hier indirekt von nichtwirtschaftlichen Einflüssen abhängig.

Solange ein Einflußfaktor für die Unternehmensplanung als Datum im engeren Sinn, d. h. als unveränderlich gegeben angesehen werden kann, stellt er für den Unternehmer keine kritische Größe dar. Umso schwieriger war es für die Wirtschaft in den letzten Jahren, die

(1) Mötteli, C.: Licht und Schatten der sozialen Marktwirtschaft. Erlench-Zürich 1961, S. 115

(2) vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin: 1. Vierteljahresheft 1958, S. 28 ff.

(3) vgl. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung, Berlin: 1. Vierteljahresheft 1965, S. 31

steuerlichen Einflüsse unternehmenspolitisch richtig ansetzen zu können. Allein in den vergangenen vier Jahren wurde z.B. das Einkommen- und Körperschaftsteuerrecht elfmal, das Umsatzsteuerrecht fünfmal geändert (1) - von den übrigen Gesetzesänderungen mit wirtschafts- und sozialpolitischem Effekt ganz zu schweigen (Aktenrechtsreform, Urheberrechtsänderung, Kartellgesetznovelle, Bewertungsgesetzänderungen, Änderungen im Krankenversicherungs- und Sozialversicherungsrecht u.a.m.).

Die Beeinflussung der Wirtschaft durch solche finanzpolitische Maßnahmen mehr kurzlebiger Art zählt allerdings schon zur zweiten Gruppe unserer Wirtschaftspolitik:

233 Die Ablaufpolitik in der Bundesrepublik Deutschland

2331 Überblick

Durch Mengen- und Preisbeeinflussung einerseits, im Zuge der laufenden Geld- und Finanzpolitik andererseits soll mit dem ablaufpolitischen Instrumentarium ein Einfluß auf die Markt- und Kreislaufprozesse in der Volkswirtschaft ausgeübt werden (2). Ausgelöst werden diese mehr kurz- oder mittelfristigen Maßnahmen vor allem von der Exekutive und der Bundesbank. Im allgemeinen wird davon nur die mittel- und kurzfristige Unternehmensplanung berührt. Lediglich dann, wenn sich ein Unternehmen bereits in einer "Grenzsituation" befindet, wird sich eine solche "quantitativ" wirkende Maßnahme auch für die grundsätzlichen ("qualitativen") Ziele und Verhaltensnormen dieses Unternehmers (z.B. die Betätigung in einem bestimmten Wirtschaftszweig) auswirken.

(1) vgl. Feck, U.: "Taten und Versäumnisse"; FAZ 1965, Nr. 175, S. 5

(2) Die gesamtwirtschaftliche Ablaufpolitik ist primär Konjunktur- und Beschäftigungspolitik mit dem Ziel stetigen Wirtschaftswachstums bei maximaler Beschäftigung, (möglichst) stabilem Geldwert und ausgeglichener Zahlungsbilanz. Gerade hier werden aber die Grenzen einer klaren wirtschaftspolitischen Konzeption sichtbar: Sie liegen in der allgemeinen Interdependenz der Wirtschaft, ihrer weltwirtschaftlichen Verflechtung, in den Kosten des Mitteleinsatzes, den ungewissen Reaktionen der Wirtschaftssubjekte und in den gewichtigen politisch-soziologischen Nebenwirkungen.

Aus Platzgründen kann hier nicht näher auf die vielfältigen Einflußgrößen der öffentlichen Hand eingegangen werden. Als Beispiel für die Einflüsse mikroökonomischer Ablaufpolitik auf die Privatwirtschaft seien lediglich die recht detaillierten Exportförderungsprogramme der Bundesrepublik und ihre einzelwirtschaftlichen "incentives" angeführt.

2332 Exportförderung als mikroökonomische Ablaufpolitik und ihr Einfluß auf die Unternehmensplanung

Die Exportförderung durch die öffentliche Hand zielt entweder auf eine direkte oder indirekte Unterstützung der deutschen Exporteure (a) oder auf eine mittelbare Hilfe im Wege der Kapitalhilfe für die importierenden Länder (b) ab.

2331 Direkte Exporthilfen

Zu den direkten Unterstützungsmaßnahmen der ersten Gruppe zählen die verschiedenen Exportfinanzierungshilfen (Kredite) und steuerliche Vergünstigungen. Exportkredite werden entweder durch die "Ausfuhrkredit AG" (AKAG), Frankfurt/Main, einem Konsortium von Geschäftsbanken mit öffentlicher Beteiligung, gewährt, oder, soweit die Mittel der AKAG nicht ausreichen, durch die "Kreditanstalt für Wiederaufbau" (KfW), Düsseldorf, soweit die Projekte "förderungswürdig und im besonderen Interesse der Bundesrepublik" (KfW) sind. Die Auszahlung erfolgt - nach Ablauf der technischen Garantiefrist - an den deutschen Exporteur, der aber eine Ausfallbeteiligung von 20 % für wirtschaftliches Risiko zu gewährleisten hat (1).

Welchen Einfluß können diese öffentlichen Finanzierungsmöglichkeiten auf die Unternehmensplanung gewinnen? Zunächst ist festzuhalten, daß es sich hier stets um liefergebundene Finanzkredite handelt. Ihre Berücksichtigung im Rahmen der Finanzplanung setzt deshalb schon eine entsprechende Abstimmung der Absatz- und Produktionsplanung auf dieses geförderte Projekt hin voraus. Bemerkenswert ist auch, daß hier Kreditzusagen und -reservierung nur relativ kurzfristig, für maximal 3 Jahre im vorhinein, er-

(1) vgl. dazu Vielmütter, W.: Exportförderung in der Bundesrepublik; in: "Kooperation und Konzentration in der Wirtschaft", Referate auf dem 17. Deutschen Betriebswirtschaftertag 1964 (Hsg. Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft) Berlin 1964, S. 87 ff.

folgen können. Das erfordert bei exportintensiven Unternehmen nicht nur eine sehr bewegliche langfristige und mittelfristige Verkaufs-, Produktions-, Beschaffungs- und Finanzplanung, sondern auch eine detaillierte kurzfristige Planung, möglichst unabhängig von innerbetrieblichen Zufälligkeiten. Als Nebenwirkung kann sich außerdem die Finanzplanung zum Primärplan eines Unternehmens entwickeln (1).

Andere Auswirkungen auf die Unternehmensplanung haben dagegen die steuerlichen Exportvergünstigungen. Das Entwicklungshilfe-Steuergesetz vom 6.4.1963 (rückwirkend gültig ab 1.1.63) sieht für Anlagen in Entwicklungsländern einen Bewertungsabschlag von 15 % der Herstellkosten, für den Restwert eine 50 %-Rücklage vor, die vom 6. Jahr an mit mindestens 1/6 jährlich aufzulösen ist. Damit ist eine Gesamtminderung des Jahresgewinnes bis zu 57,5 % der jeweiligen Herstellkosten der Anlagen in Entwicklungsländern möglich. Da diese steuerlichen Erleichterungen in erster Linie eine Förderung des privaten Kapitalexports und nicht der laufenden Güterausfuhr zum Ziel haben, sind sie nur für die außerordentliche Finanzplanung - im Rahmen der Investitionsplanung - von wesentlicher Bedeutung, ferner für die Bilanz- und Steuerplanung in den 12 auf größere Auslandsinvestitionen folgenden Jahren. Für die laufende Unternehmensplanung hat diese Art der Exportförderung also wenig Bedeutung (2).

23322 Indirekte Exportförderungsmaßnahmen

Die indirekten Exportförderungsmaßnahmen der Bundesrepublik bestehen in der Übernahme staatlicher Bürgschaften bei Investitionen - soweit mit dem jeweiligen Land ein Investitionsförderungsvertrag besteht -, entsprechen also insofern derselben Zielsetzung wie das Entwicklungshilfe-Steuergesetz (Förderung des Kapitalexports). Außerdem muß hier die Exportkreditversicherung des Bundes (via Hermes-Kreditversicherungs-AG) genannt werden,

- (1) dies trifft heute bereits auf viele Mittelbetriebe zu, die im Anlagengeschäft tätig sind, weil hier anderweitige Finanzierungsmöglichkeiten kaum gegeben sind und deshalb keinen großen Spielraum zulassen.
- (2) In den letzten Jahren haben sich allerdings einige deutsche Großbetriebe dadurch eine laufende Ausnutzung der Steuervergünstigungen erschlossen, daß sie zusammen mit ausländischen Investoren in deren Ländern Anlagen gebaut, diese dann völlig den ausländischen Mitunternehmen verpachtet (steuerlich unschädlich!) und sich gleichzeitig die laufende Wartung und Nachlieferung der Ersatzteile vertraglich gesichert haben.

die einen Ausfallschutz bei wirtschaftlichen und politischen Risiken gewährt.

Auch diese Maßnahmen berühren die Unternehmensplanung allgemein und die laufende Planung im besonderen nur indirekt: Sie können zwar für den Unternehmer ein Anreiz sein, seine Exportbemühungen zu intensivieren, sie sind jedoch in ihrer Bedeutung für den Einzelfall und in ihrem jeweiligen Umfang so flexibel, daß sie für ein einzelnes Wirtschaftssubjekt kaum mehr als einer unter mehreren (ebenso wichtigen) Gesichtspunkten innerhalb seiner Vorüberlegungen vor der Planung im engeren Sinn sein können.

Ähnlich verhält es sich mit den mehr informativen Hilfen, die die öffentliche Hand der Privatwirtschaft durch die Förderung internationaler Messen, von Handelszentren oder Handelsvertretungen und durch staatliche Exportberatung (1) gewährt. Sie erleichtern zwar dem Unternehmer die Sammlung wichtiger Ausgangsdaten; welche Gewichtung dabei jedoch speziell für seinen Markt vorzunehmen ist, kann nur er entscheiden. In der Planung selbst ändert sich dadurch jedenfalls nichts.

Etwas anders in ihren Wirkungen ist dagegen eine Form der Exportförderung einzuschätzen, die, nach englischem und amerikanischem Vorbild, seit einiger Zeit auch von der Bundesrepublik praktiziert wird; die direkte staatliche Kapitalhilfe an Entwicklungsländer mit weitgehender Lieferbindung für die deutsche Industrie. Da in der Regel für den Markt in den Entwicklungsländern (Infrastrukturvorhaben, große kommerzielle Projekte) nur ein beschränkter Kreis von deutschen Firmen in Betracht kommt, die sich innerhalb ihrer Branchen meist recht genau kennen, kann der einzelne Unternehmer mit einer typisch oligopolistischen Angebotsstruktur rechnen, mit allen strategischen Problemen dieser Marktform. Die Absatzplanung wird damit zwar bedeutend komplizierter, doch lassen sich andererseits die wichtigsten Einflußgrößen (Bedarf, Kaufkraft, Konkurrenzlage) relativ gut einschätzen. Schwierig dürfte allerdings die richtige Gewichtung und Vorausbestimmung der politischen Gegebenheiten sein (2).

-
- (1) z.B. durch die "Bundesstelle für Außenhandelsinformation", BfA, Köln, die regelmäßig Länderberichte für die wichtigsten Industriezweige veröffentlicht.
 - (2) Von einer "aktiven Planung" im Sinne einer Marktbeeinflussung kann hier nicht die Rede sein. Dem einzelnen Unternehmen kann es nur daran gehen, sich möglichst rasch an alle denkbaren Entwicklungen anzupassen.

24 Strukturelle Besonderheiten der westdeutschen Wirtschaft
und ihre Auswirkungen auf die Unternehmensplanung

Die Ausführungen zur staatlichen Exportförderung sollten beispielhaft zeigen, wie unterschiedlich sich laufende Maßnahmen der öffentlichen Hand auf die planvolle Führung eines Unternehmens auswirken. Ähnliches ließe sich für die öffentliche Konjunkturpolitik oder auch z.B. für die regionale Strukturpolitik (Industrieansiedlung mittels Frachthilfen, steuerlicher Vergünstigungen, Bevorzugung bei öffentlichen Aufträgen und dgl.) sagen. Den Umfang der "Verpolitisierung" unserer Wirtschaft machen auch folgende Zahlen deutlich: 35,5 % des Bruttosozialproduktes flossen 1962 durch die Kassen der öffentlichen Hand (in Schweden 33,5 %, in den USA 30 %), die Investitionen waren sogar zu 50 % von der öffentlichen Hand beeinflußt (1). Professor Langelütge hat in einem Referat am 21.6.1963 klar auf die Konsequenzen dieser Entwicklung hingewiesen: "Die Hälfte unserer Investitionen ist als öffentlicher Bedarf nicht unternehmenswirtschaftlich, d.h. auf Gewinnerzielung abgestellt, sondern steht außerhalb des durch den Marktmechanismus gesteuerten Bereichs. Hier ist, da kein steuerndes Prinzip eine automatische Lenkung herbeiführt, eine (volkswirtschaftliche, d. Verf.) Planung nicht nur möglich, sondern sogar notwendig" (2).

Wir haben schon eingangs festgestellt, daß die Zunahme gesamtwirtschaftlicher Planung zwangsläufig eine Einengung einzelwirtschaftlicher Planung bedeuten muß. Die steigende "Flucht in den Konzern" scheint in der Tat darauf hinzudeuten, daß heute schon in mehreren Branchen Mittel- und Kleinbetriebe dem Zwang zur ständigen Anpassung an eine staatliche Rahmenplanung unterschiedlicher Intensität unter den gegebenen Konkurrenzverhältnissen nicht mehr gewachsen zu sein glauben und deshalb den "Schutz" eines größeren Bruders suchen. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch der Einfluß der öffentlichen Hand auf die Wirtschaft außerhalb hoheitlicher Funktionen.

(1) vgl. "Der Volkswirt", Beiheft zu Nr. 26 (2.7.65), S. 12

(2) zitiert nach Albrecht, K.: Planifikateure beim Werk.
Düsseldorf 1964, S. 494

241 Wirtschaftliche Konzentration und Unternehmensplanung

2411 Die öffentliche Hand als Unternehmer in der Bundesrepublik

Auch im Zuge ihrer rein privatwirtschaftlichen Betätigung besitzen heute Bund, Länder und Gemeinden in einigen Wirtschaftszweigen einen großen Einfluß auf die Marktgestaltung; der Kapitalanteil (Anteil am investierten Nominalkapital) ermöglicht der öffentlichen Hand teilweise sogar eine klare Monopolpolitik auf diesen Teilmärkten, wie folgende Zusammenstellung zeigt: (1)

Branche	Kapitalanteil der öffentlichen Hand in %
Nahverkehr	80
Braunkohlenbriketts	80
Aluminium	70
Kali	70
Kreditinstitute (nach Bilanzsumme)	60
Stromerzeugung	60
Eisenerzförderung	50
Wohnungswesen (einschl. gemeinnütz. Ges.)	45
Bleiförderung	40
Steinkohlenförderung	30

Daneben bestehen wesentliche Beteiligungen im Schiffbau, in der Automobilindustrie, Stahlerzeugung und in einigen Zweigen der Konsumgüterindustrie.

Daß es trotzdem in der Praxis zu keiner Diskrepanz zwischen öffentlichen Unternehmungen und Privatbetrieben kommt, beruht einerseits auf der Verpflichtung der öffentlichen Unternehmensträger, ihre Betriebe ebenso rationell und wirtschaftlich wie gewinnorientierte Privatbetriebe, entsprechend der "Eigenbetriebsverordnung" vom 21.11.1938, zu führen, und andererseits auf der Tatsache, daß auch innerhalb der "öffentlichen Hände" keineswegs eine einheitliche unternehmerische Meinungsbildung anzutreffen ist.

Trotzdem stellt dieser hohe Anteil öffentlichen Kapitals nicht nur für die Privatunternehmer in den jeweiligen Branchen, sondern für die gesamte Privatindustrie ein unternehmenspolitisches und

(1) vgl. (o. V.) Das Wirtschaftsvermögen der öffentlichen Hand, Beiträge des Deutschen Industrieinstituts, Köln, Folge 2, 1963, S. 31

planerisches Risiko dar: Die starke Stellung der öffentlichen Hand auf dem Arbeitsmarkt - rund 20 % aller Arbeitnehmer sind im öffentlichen Dienst tätig (außer Beamte!) -, und als Großeinkäufer oder -anbieter sowie nicht zuletzt als zentrale Sammelstelle privater Ersparnisse in den vielen öffentlichen oder halböffentlichen Instituten begünstigen eine öffentliche Überwachung und Steuerung des volkswirtschaftlichen Kreislaufs und seiner Teilmärkte.

2412 Die Bedeutung korporativer Marktmächte

Für die private Wirtschaft wird das Problem noch dadurch verschärft, daß zusätzlich zur öffentlichen Hand die gewerkschaftseigenen und genossenschaftlichen Unternehmensgruppen einige Wirtschaftszweige stark beeinflussen (Hochseefischerei, Binnenschifffahrt, Fischverarbeitung, Wohnungsbau, Nahrungsmittelvertrieb, Versicherungswesen, Bankwesen (1)). Die starke Expansion dieser Betriebe in den letzten Jahren beruht einerseits auf der Kapitalkraft ihrer Eigentümer, andererseits wohl aber auch auf der relativ harten Ausbildung ihres Managements, dem heute gerade die Mittelbetriebe, die meist aus kleineren Handwerksbetrieben emporgestiegen sind, nichts Gleichwertiges entgegenzusetzen können.

Dem einzelnen Unternehmer wird damit zwar seine unternehmerische Planung nicht direkt erschwert, doch verringert sich in dieser Situation nicht nur sein unternehmerischer Spielraum und damit die Flexibilität seiner Planung, sondern auch die Ausgangsgrößen seiner Planung werden jetzt einen größeren Unbestimmtheitsbereich - beispielsweise bedingt durch die Wahrscheinlichkeit heimlicher oder offener Zusammenarbeit der gewerkschaftseigenen Unternehmungen - aufweisen müssen.

2413. Horizontale und vertikale Konzentration in der Wirtschaft

Die Möglichkeiten unternehmerischer Planung wurden schließlich in den vergangenen Jahren noch vor einer dritten Seite her berührt. Gemeint ist hier die zunehmende private horizontale und vertikale Konzentration in der Wirtschaft: 1960 erzielten nur 0,6 % aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmungen mehr als 10 Mill. DM Umsatz, vereinigten jedoch 60 % aller Umsätze auf sich, während 94 % aller Unternehmungen nur 18 % des Umsatzes

(1) vgl. Hirsche, K.: Die Wirtschaftsunternehmen der Gewerkschaften. Düsseldorf 1966, S. 7 ff.

tätigten (1). Dabei waren nach Auskunft mehrerer Industrie- und Handelskammern bereits 1962 40 % aller Industriebetriebe unter 200 Beschäftigten (=37 % aller Betriebe mit etwa 12 % der rund 8 Mill. Industriebeschäftigten) reine Zuliefererbetriebe für Großunternehmungen (2).

Nun erleichtert zwar ein fester Abnehmerkreis mit stabilen Abnahmequoten die betriebliche Disposition ganz erheblich, doch gilt dies in der Regel lediglich für die Hochkonjunktur; bei Konjunkturrückschlägen sind erfahrungsgemäß die Zulieferbetriebe von Großbetrieben am ehesten und stärksten betroffen, nicht nur, weil in diesem Falle häufig der Großabnehmer zur Auslastung seiner Betriebe selbst einen Teil der bisherigen Zulieferung übernimmt, für den Zulieferer sich die Krise also noch verschärft, sondern auch, weil eine kostengünstige Zubehörfertigung eine spezialisierte Ausrüstung voraussetzt, die ein Ausweichen auf andere Branchen kaum zuläßt (3). Gerade dieser Sachverhalt ist nach der Meinung eines bedeutenden nordwestdeutschen Unternehmensmarketers die tiefere Ursache dafür, daß die Zahl der Klein- und Mittelbetriebe seit mehreren Jahren ständig steigt, welche - obwohl sie heute gut bis ausgezeichnet florieren - zum Kauf angeboten werden.

Unabhängig davon ist in der Regel das kleine Unternehmen wegen seiner geringeren Marktmacht dem Großabnehmer auf absatzpolitischem Gebiet (Preishöhe, Zahlungsweise, Übernahme der Lagerfunktionen etc.) völlig ausgeliefert und zur Anpassungsstrategie gezwungen. Eine sinnvolle Planung ist damit zumindest auf der Verkaufsseite des Unternehmens nicht mehr möglich. Aber auch im Beschaffungs-, Produktions- und Verwaltungsbereich dürfte es zweifelhaft sein, ob hier noch eine mehr als mittelfristige Vorschau einen Sinn hat. Voraussetzung dafür wäre nicht nur eine gute Kenntnis der dem Hauptabnehmer nachgelagerten Märkte, sondern auch - heute das schwierigere Problem - ein zutreffendes Bild über die Hauptmotive und Einflußgrößen, die für die Geschäftspolitik dieses Hauptabnehmers entscheidend sind. So kann z.B. bei zwei gleichartigen Großabnehmern die Frage qualitativ konstanter Belieferung gegenüber der Preishöhe dieser Vorprodukte eine sehr unterschiedliche Bedeutung haben und zu entsprechend verschiedenen Reaktionen führen.

-
- (1) vgl. Statistisches Bundesamt (Hsg.): Statistisches Jahrbuch 1962 für die Bundesrepublik. Wiesbaden 1962, S. 210 f.
 - (2) Ein bekanntes deutsches Automobilwerk bezieht von rund 15 000 Zulieferern!
 - (3) Dabei besteht allerdings ein gewisser Unterschied zwischen Zulieferern mit patentierter Produktion und solchen mit Lizenzproduktion.

2414 Die Auswirkungen finanzieller Konzentration

Ohne Berücksichtigung finanzwirtschaftlicher Aspekte der Konzentration in der Wirtschaft läßt sich die Frage, wieweit damit unternehmerische Planung unmöglich wird, nicht eindeutig beantworten. Wir meinen hier in erster Linie den direkten Einfluß der Kapitalgeber bzw. deren Repräsentanten, der Banken, auf die unternehmerischen Entscheidungen sowie die damit zusammenhängenden indirekten Einflüsse.

Dieser Einfluß kann sich über personelle Verknüpfungen eines Unternehmers mit seiner Hausbank (gegenseitige Mitgliedschaft im Aufsichtsrat bzw. Vorstand) ergeben - heute in der Bundesrepublik vor allem bei Großunternehmungen ein beinahe alltägliches Verfahren. Das Ziel ist dabei nicht nur, außergewöhnlich günstige Bankkonditionen zu erreichen (Kreditlimits etc.), sondern wohl ebenso häufig der Wunsch, sich auf diese Weise Querverbindungen zu potentiellen Kunden zu schaffen. Die Absicht, sich damit auch auf finanzpolitischem Gebiet besonders betreuen zu lassen, spielt dagegen nach den Aussagen mehrerer Unternehmensberater keine oder zumindest nur eine sehr untergeordnete Rolle. Interessanterweise gilt heute in Deutschland - im Gegensatz etwa zu den USA - gerade der Grad finanzpolitischer Unabhängigkeit eines Betriebes als Kriterium dafür, welche Möglichkeiten unternehmerischer Planung und Gestaltung einem Unternehmer gegeben sind. Deshalb scheut man selbst in Großbetrieben davor zurück, Banken mehr als unbedingt nötig finanziell im Unternehmen zu engagieren - zumindest in Form von echten Beteiligungen.

Vor allem trifft dies für Familienbetriebe zu. Die Handelsbanken sind heute das Schreckgespenst der Familienfirmen, und vielen Unternehmern ist alles recht, solange sie nicht in ihre Hände fallen. Diese Banken (1) stehen bei den kleinen und mittleren Unternehmern im Rufe, Aktien oder sonstige Beteiligungen primär mit dem Gedanken aufzukaufen, Kapitalgewinne erzielen und diese Anteile nach einigen Jahren wieder abstoßen zu wollen. In der Tat haben sich in den letzten Jahren zahlreiche Bankiers auf den An- und Verkauf und die Vermittlung kleinerer Aktienpakete und sonstiger Beteiligungen spezialisiert (2). Sobald eine Bank jedoch ihre Beteiligung verkauft, sind meist alle Abmachungen, die von der Familie hinsichtlich der

(1) für Sparkassen trifft dies übrigens wegen ihrer gesetzlichen Beschränkungen kaum zu.

(2) vgl. hierzu auch die Glosse "Wenn es um Pakete geht" in der "SZ" vom 18.1.1966, S. 7

Managementbesetzung mit eigenen Angehörigen getroffen wurden, infällig. Daher zieht man es vor, sich mit einem Konkurrenten, Lieferanten oder Kunden zu liieren, also mit einem Partner, der wahrscheinlich seinen Anteil behält und die Absprachen erfüllt.

Welche Folgerungen ergeben sich daraus für die unternehmerische Planung?

Wir haben im betriebswirtschaftlichen Teil unserer Arbeit auf die zentrale Bedeutung der Finanzplanung im Rahmen einer unternehmerischen Gesamtplanung hingewiesen. Ihre Einflußgrößen bestimmen indirekt auch den Investitionsumfang, die Produktions- und Beschaffungsplanung und natürlich alle monetären Teilpläne. Entsprechend stark kann sich der finanzielle Einfluß der Banken - oder auch schon die Furcht davor - auf die unternehmerischen Absichten auswirken; Man wird sich scheuen, den Finanzstatus des Betriebes auch nur an den Rand einer kritischen Zone zu bringen, auf längerfristige Engagements verzichten, eine langfristige Planung und Disposition überhaupt als gefährlich ansehen - und gerade damit das Ziel der Unternehmensplanung in sein Gegenteil verkehren.

Andererseits werden Kreditinstitute, die nur an einer vorübergehenden Beteiligung an einem Betrieb interessiert sind, andere unternehmenspolitische Ziele verfolgen als ein ständiger Eigentümer. Die Planungsinstanzen dieses Unternehmens stehen dann vor der Schwierigkeit, die zukünftige Entwicklung des Betriebes primär unter Renditegesichtspunkten - oder zumindest rein wirtschaftlich orientiert abschätzen und in ihre Vorgaben die entsprechenden Limits einbauen zu müssen. Sie haben außerdem ständig die Daten zu beachten, die ihrerseits das beherrschende Kreditinstitut beeinflussen (Zinspolitik der Bundesbank, Außenwirtschaftsentwicklung etc.).

Gelingt es jedoch einem Unternehmen, seine Hausbank zumindest aus der Überlegenheitsposition zu verdrängen - dazu sind in aller Regel nur Großunternehmen mit einem starken Eigenkapitalpolster, mit breitgestreutem Marktrisiko und mit einem umfangreichen Zahlungsverkehr zu vielen Kunden und Lieferanten fähig und auch dann nur bei sehr flüssigem Kapitalmarkt -, dann können sich die Auswirkungen auf die Unternehmensplanung ins Gegenteil verkehren; Der finanzielle Rückhalt auch außerhalb der Unternehmung, bei der Hausbank, verringert den Unsicherheitsbereich der gesamten Planung - auch z.B. für absatzpolitische Maßnahmen - und kann allein schon deshalb zu einem Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten werden. In der Bundesrepublik dürfte freilich eine derartige "umgekehrte Konzentration" höchst selten und im übrigen dann eine der Ursachen für das schnelle Wachstum einiger Großbetriebe in den letzten 15 Jahren gewesen sein (1).

-
- (1) Ein leitender Bankangestellter hielt diese Vermutung allerdings für übertrieben und meinte, hier würden Ursache und Wirkung verwechselt.

242 Unternehmensplanung und Verbandszugehörigkeit

2421 Die Wirtschaftsverbände in der Bundesrepublik Deutschland

Wir haben bereits in anderem Zusammenhang festgestellt, daß sich heute die Wirtschaftspolitik in der Bundesrepublik weit weniger am Leitbild der Sozialen Marktwirtschaft als vielmehr am politischen Kräfteparallelogramm orientiert. Dieses Ungenügen der Marktwirtschaft fördert in unserer pluralistischen Gesellschaft zweifellos die Versuche mancher Gruppen, zur Selbsthilfe zu greifen, zumal "spontane Gruppenbildungen auf der Basis gemeinsamer Interessen einem ursprünglichen Bedürfnis des Menschen entsprechen" (1).

Dabei nehmen die Wirtschafts- und Berufsverbände eine Sonderstellung ein. Ganz allgemein lassen sie sich als "Zweckverbände mit bestimmten wirtschaftlichen Zielen zur Organisierung der wirtschaftspolitischen Interessen einer Gruppe mit Wirkung am Rande des Marktes" (2) und dem Ziel einer personellen Einkommensumverteilung charakterisieren. Neben den Industrie- und Handelskammern bzw. den Handwerkskammern, den Fachorganisationen, Innungen und Landwirtschaftsverbänden sind hier vor allem die Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen zu nennen. Alles in allem dürfte es heute schon schwierig sein, wirtschaftliche Interessen ausfindig zu machen, die nicht organisiert sind (3).

Wieweit die Verbands- oder Gruppenzugehörigkeit nicht nur die Handlungsfreiheit, sondern auch schon den Planungsspielraum eines Unternehmers beeinträchtigt, läßt sich allgemein nicht sagen. Planung bedeutet ja immer ein Vorausdenken des Ablaufs von bestimmten wirtschaftlichen Maßnahmen mit dem Ziel, größtmögliche Übereinstimmung zwischen Plan und tatsächlichen Ablauf zu erreichen. Das erfordert aber in der Regel Identität zwischen den planenden und den wirtschaftlich handelnden Instanzen, wenn auch nicht unbedingt personeller Art. Dieses Identitätsverhältnis liegt in der Marktwirt-

-
- (1) "Sozialpolitik in Zahlen" (Hsg.: Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung), 1. Aufl., Bonn 1961, S. 187
 - (2) vgl. Werner, J.: Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirtschaft. Zürich 1957, S. 40
 - (3) Allein für Fragen der Sozialpolitik und des Arbeitsrechts gab es 1963 als Interessentengruppen auf Unternehmenseite:
897 Arbeitgeberverbände des Gewerbes und der Landwirtschaft,
41 Fachspitzenverbände,
14 Landesverbände, ferner
41 Kammern und 141 Verbände auf Europaebene
vgl. Wiltshegg, W.: Stirbt der Unternehmer? Diagnose und Therapie. Düsseldorf 1964, S. 109

schaft im Haushalt und im autonomen Unternehmen vor. Sofern jedoch die Unternehmer nach Plänen handeln müssen, die sie nicht selbst erstellt haben, also einer "heteronomen Planung" (1) unterliegen, kann das Funktionieren des Wirtschaftsablaufs nur gewährleistet sein, wenn die Unternehmer gezwungen sind, nach diesem Plan auch zu handeln.

Dies ist auch in einer stark verflochtenen Interessengruppe nicht möglich. Jedes Mitglied wird stets seinen eigenen Wirtschaftsplan - wenn auch mit unterschiedlicher Intensität - ausarbeiten und selbständige wirtschaftliche Entscheidungen treffen wollen. Natürlich werden die Einzelpläne und insbesondere die Unternehmervorgaben durch die Gruppenzugehörigkeit mehr oder weniger beeinflusst (2), über gezielte Informationen und Erfahrungsaustausch oder über einen "esprit de corps" und feste unternehmerische Rollenerwartungen (3). Dennoch kann bei dem derzeitigen Verbändestatus in der Bundesrepublik nicht davon die Rede sein, daß dadurch die unternehmerischen Planungen wesentlich verzerrt würden.

Gewisse Rückschlüsse auf den Spielraum der Unternehmer lassen sich unter Umständen aus der Verbandsstruktur der Wirtschaftsvereinigungen ziehen (privatrechtliche Vereinigung - öffentlich-rechtliche Institution usw.). Außerdem zeigt sich häufig (z.B. bei Lohnkämpfen), daß die Eigenständigkeit der Unternehmerverbände im Handel und in der Industrie weniger groß und daher die Abhängigkeit ihrer Mitglieder weniger fühlbar ist als etwa im Handwerk, in der Landwirtschaft (oder bei den Arbeitnehmerorganisationen).

Für diese Feststellung lassen sich mehrere Gründe anführen, z.B. das größere Bildungsgefälle zwischen der Verbandsführung und den meisten Mitgliedern in den zuletzt genannten Organisationen, das der Verbandsführung zugute kommt, der geringere Vermögensrückhalt und das unzulängliche taktische Geschick der Mitglieder.

2422 Folgerungen für die betriebliche Planung

Charakteristisch für die Verbände - und für die Planung des Einzelnen wichtig - ist ihre vielseitige Verhaltensstruktur. Sie erlaubt je nach Lage eine Schwerpunktverlagerung und ist der Marktform des Oligopols, in welche diese Verbände in der Regel eingebettet sind (im Kampf gegen andere Interessenverbände), durchaus angepaßt.

(1) vgl. Rhein, W.: Wirtschaftsplanung im Unternehmerverband, ZfB 31 (1961), S. 44

(2) vgl. hierzu Katona, G.: Psychological Analysis of Economic Behavior. New York-London 1951, S. 36 ff.

(3) vgl. hierzu S. 81 f.

Ihr Verhalten läßt sich wohl am besten durch das Moment des "Bargaining" (1), genauer ausgedrückt : "free collective bargaining", kennzeichnen, wobei zwischen direktem Feilschen und sog. "Quasi-Bargaining" zu unterscheiden wäre; Hier versucht jede Marktpartei schon von vorneherein aus den Reaktionen des Marktpartners die Konsequenzen der eigenen Handlungsweise herauszufinden und zu ermitteln, welche eigene Verhaltensweise am Markt somit die günstigste ist (= Vorliegen konjekturaler Interdependenz). Entscheidend ist dabei letztlich die Einschätzung der eigenen Stärke gegenüber den Marktpartnern.

Für den Unternehmer bedeutet dies, daß er das Datum "Verbandsunterstützung" bzw. "-abhängigkeit" selten als feste Größe in seine Planungen übernehmen kann. Darüber hinaus ist es ihm oft nicht einmal möglich, auf längere Sicht vorauszuschätzen, auf welchen Gebieten sein Verband für ihn spürbar tätig sein wird (z.B. Beeinflussung der Steuerbelastung, der Lohnkosten, der öffentlichen Finanzierungshilfen, der Marktverfassung und dgl.). Ebenso wird er in seinen Planungen eine gewisse Unbestimmtheitsspanne einbauen müssen, innerhalb deren er unter Umständen gegen geschriebene oder ungeschriebene Gebote seiner Gruppe verstößt. Von Unternehmern und Mitarbeitern einschlägiger Institutionen wird gerade auf diese untergründige "Herrschaft der Verbände" (Eschenburg) mit Nachdruck verwiesen (2). Häufig wird dabei übersehen, daß es sich hier mehr um ein sozialpsychologisches als um ein wirtschaftspolitisches Problem handelt. Da Umfang und Intensität der unternehmerischen Planung wesentlich von der psychologischen Grundeinstellung ihres Trägers abhängen, können aber die genannten mehr unerschwelligen Größen für einen Unternehmer durchaus zu echten Einengungen seiner Dispositionsfreiheit werden, wie die folgenden Ausführungen zeigen sollen.

243 Unternehmerverhalten in der sozialen Marktwirtschaft und Unternehmensplanung

In der modernen Preistheorie steht das Unternehmerverhalten unter der Annahme, daß

- 1) alle Entscheidungen zweckgerichtet, rationell erfolgen, und
- 2) der Zweck jeder unternehmerischen Tätigkeit die Gewinnmaximierung, als Ausdruck des individuellen Nutzenmaximums, ist.

(1) vgl. Fellner, W.: Competition among the Few, New York 1949, S. 13

(2) Dabei wäre die Frage von Interesse, welche Größen letztlich für den "Sittenkodex" eines Verbandes selbst entscheidend sind.

Die Verhaltensannahmen sind dabei völlig formaler Art und so weit gefaßt, daß sie alles nur denkbare zielbewußte Handeln umschließen (1). Aufgabe der Praktiker sei es, den Inhalt des Nutzenbegriffes, und damit die konkreten Verhaltensformen empirisch zu erforschen (2).

Auf diesen Verhaltensformen beruht auch das eingangs geschilderte betriebswirtschaftliche Modell der Unternehmensplanung. Die apriori Begründung der Verhaltensannahme ohne Berücksichtigung soziologischer oder sozialpsychologischer Elemente ist jedoch für die praktische Unternehmensplanung in unserer Wirtschaftsordnung zu eng, da hier nicht immer von einem eindeutigen, quantifizierbaren Interessengegensatz zwischen der Unternehmung und den übrigen sozialen Kräften gesprochen werden kann, und der Unternehmer laufend Entscheidungen zu fällen hat, die über diesen Bereich hinausreichen.

Bereits Schumpeter (3) hat darauf hingewiesen, daß eine Industrieunternehmung eine eigene Logik, eigene Ziele und eigene Interessen erhalten kann, die mit denen ihrer Besitzer oder Leiter weder identisch zu sein noch zu harmonisieren brauchen. Gehlen (4) und vor allem Katona (5) haben neuerdings diesen Fragenkreis genauer untersucht und sind dabei jeweils zu einem geschlossenen System über die Normierung menschlichen und speziell unternehmerischen

-
- (1) vgl. etwa Krelle, W.: "Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen", Meisenheim-Wien, 1953; sein "Grundaxiom" (S. 11 f.) lautet: "Jedes Wirtschaftssubjekt handelt in jedem Augenblick so, daß es aufgrund der gegebenen Ausgangssituationen und der Zukunftserwartungen die ihm am günstigsten erscheinende Lage gewinnt".
 - (2) vgl. Preiser, E.: Das Rationalprinzip in der Wirtschaft und in der Wirtschaftspolitik, Jahrb. f. Nat. und Stat. 158 (1943), S. 9 ff.
 - (3) vgl. Schumpeter, J.: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 5. Aufl., Berlin 1952, S. 122 f.
 - (4) vgl. Gehlen, A.: Probleme einer soziologischen Handlungslehre; in: Soziologie und Leben (Hsg. C. Brinkmann). Tübingen 1952, S. 42 ff.
 - (5) Katona, G.: Psychological Analysis, a.a.O., S. 31 ff.

(Katona) Verhaltens durch die "Institution" bzw. die "Gruppe" gekommen (1).

Die Betrachtung des realen Unternehmerhandelns in der Bundesrepublik läßt in der Tat den Schluß zu, daß der Unternehmer aufgrund der übergroßen Bedeutung der ungewissen Zukunft sowie der unbekannten Reaktionen der Marktpartner und Konkurrenten sich innerhalb seines Bezugsrahmens für sein Handeln bevorzugt routinemäßiger und gruppenhafter Verhaltensrichtlinien bedient, daß er also von seinem gesellschaftlichen Ausschnitt her plant und handelt.

Eine wesentliche Bedeutung scheint dabei dem von der modernen Soziologie herausgestellten Prinzip der "Rollenerwartung" zuzukommen (2).

Alles Handeln erfolgt nach diesem Prinzip über bestimmte "Positionen" innerhalb des Sozialgefüges, von denen jeder Mensch mehrere inne hat (Staatsbürger, Vater, Unternehmer ...). Jede dieser Positionen ist mit einem Bündel von Verhaltenserwartungen ausgestattet, die zusammen die "soziale Rolle" dieser Position ausmachen. Nach Dahrendorf lassen sich für alle menschlichen Gruppen

-
- (1) den soziologischen Kategorien "Institution", "Position" und "Rollenerwartung" Gehlens und seiner Schüler entsprechen dabei die sozialpsychologischen Kategorien "Gruppe" und "Gruppennorm" Katonas.

Eine "Institution" ist durch folgende Kategorien gekennzeichnet: "Die Verselbständigung, Habitualisierung von Motivgruppen und Handlungsvollzügen; ihre virtuelle Zweckverlagerung durch neu hinzutretende Zwecke; die Verlagerung der Antriebsmomente in den Gegenstand des Verhaltens und die von ihm ausgehende Apell- oder Sollfunktion ..." (Gehlen, A.: Urmensch und Spätkultur; Bonn 1956, S. 39)

Die "Gruppe" läßt sich definieren als ein auf dem Prinzip der Gegenseitigkeit beruhendes Sozialgebilde zur Erreichung eines Zweckes, in dem eine bestimmte Rollenverteilung zwischen den ihm Angehörigen und die reziproke Steuerung des individuellen Verhaltens gegeben ist.

- (2) vgl. Dahrendorf, R.: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin 1956, S. 57 ff.
ders.: Homo Sociologicus, ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle; Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, NF 10 (1958), S. 178 ff.

bestimmte Verhaltenserwartungen angeben, mit denen diese Gruppen das Verhalten ihrer Mitglieder und der mit ihnen im Sozialkontakt stehenden "kanalisieren". Die Verhaltensnormen der Gruppe werden vom Einzelnen nicht zufällig akzeptiert, sondern sie sind für ihn zwingend wegen der zu erwartenden Sanktionen der Gesellschaft (1).

Die Soziologie verfügt freilich gegenwärtig - ebenso wie die Sozialpsychologie - noch nicht über ein genügend ausgebautes Instrumentarium zur empirischen Erforschung des gesellschaftlichen Einflusses auf den Einzelnen, die Bedeutung und Struktur des Bezugsrahmens also, doch ist immerhin schon eine gewisse Typisierung möglich. So kommt Fischer (2), im Anschluß an Dahrendorf und aus den Erkenntnissen der anthropologischen Forschung her, zu dem Ergebnis, das Unternehmerverhalten orientiere sich primär an den Rollenerwartungen bestimmter Bezugsgruppen, mit denen das Unternehmen durch seinen gesellschaftlichen Zweck (Nachfragebefriedigung in optimaler Weise) verbunden ist. Dieser "Bezugsrahmen" eines Unternehmers wird von

- den Beschäftigten,
- den aktuellen und potentiellen Käufern ihrer Leistungen,
- den Lieferanten (einschließlich der Kapitalgeber),
- den aktuellen und potentiellen Konkurrenten und
- den staatlichen und kommunalen Instanzen, Verbänden und

Organen der öffentlichen Meinungspflege gebildet.

Typische "Rollenerwartungen", denen der Unternehmer Rechnung zu tragen hat, sind bei den Beschäftigten: dauerhafte Arbeitsplätze, gerechte Entlohnung und die maximale Befriedigung immaterieller Bedürfnisse (Sozialprestige etc.).

Bei den Käufern tritt neben das Interesse an möglichst niedrigen Preisen häufig der Wunsch nach einem dauerhaften Lieferverhältnis mit zweckentsprechenden Produkten und Lieferbedingungen.

Die Lieferanten erwarten eine Bezugspolitik, die langfristige Planungen ermöglicht. Die Konkurrenten erwarten offenbar die Einhaltung gewisser Spielregeln des Wettbewerbs, "die in ihrem Wirkungsbereich weit über das hinausgehen können, was gesetzlich

-
- (1) Darauf deutet auch ein Wort des gescheiterten Werftbesitzers Schlieker hin: "Initiativen einzelner werden zum Wagnis, weil sie den Durchschnitt provozieren".
 - (2) vgl. Fischer, H.: Der Unternehmer in der Sicht der modernen Preistheorie. (Diss.) Hamburg 1959, S. 53 ff.

sanktioniert und deshalb juristisch erzwingbar ist" (1) (z.B. feste Standardprinzipien und Wettbewerbspraktiken, Preis- und Mengenführerschaft als gewordenes Faktum, "Schutzgebiete" beim Absatz oder bei Preisspannen, gemeinschaftliche Bedarfsschätzungen (Ölverbrauch, Strombedarf, PKW-Produktion etc.)). Die Öffentlichkeit erwartet, daß "die Unternehmung die politischen Anliegen des Staates zumindest nicht durchkreuzt, besser jedoch unterstützt" (2) (z.B. die wirtschafts-, sozial- und außenpolitischen Ziele des Bundes, die kommunalen Interessen hinsichtlich der Beschäftigung örtlicher Arbeitskräfte, der Vermeidung von Massenentlassungen und hinsichtlich besonderer sozialer Leistungen).

Die Feststellung, daß die Unternehmung aus ihrer sozialen Position heraus bestimmte Erwartungen erfüllen muß, die über die eigenen Gewinnüberlegungen hinausgreifen, ergibt sich auch aus einer Veröffentlichung amerikanischer empirischer Unterlagen zur Unternehmenspolitik (3):

"Allzu häufig, wenn Männer der Wirtschaft schreiben oder über ihre wirtschaftlichen Aufgaben sprechen, dann klingt das sehr ähnlich demjenigen, was ihre Kritiker sagen. Sie sagen oder deuten an, ..., daß die Wirtschaft nur ein einziges Ziel und einen einzigen Wert habe: Gewinn zu machen. Aber indem sie das tun, bewerten sie ihre eigenen Ziele und ihre eigenen Maßstäbe der Entscheidung und der Handlung zu niedrig. In Wirklichkeit hat die Forschungsarbeit, die wir an der Harvard Business School über Jahre hinweg und in Tausenden von Fällen geleistet haben, erkennen lassen, daß die Wirtschaft ein System mit vielen Maßstäben ist ... Entscheidungen werden auf Grund sehr komplexer Kriterien getroffen, und ob ein Gewinn erzielt wird oder nicht, ist nur einer der wichtigen Punkte. Niemand möchte in einer Unternehmung arbeiten, die Verluste macht Aber wir stellen fest, daß die Wirtschaft Grundüberlegungen in Beziehung dazu setzt, was fair und sauber ist, was zu tun und zu verantworten ist, fair gegenüber sich selbst, fair gegenüber der Leitung, fair gegenüber den Angestellten, fair gegenüber den Aktionären, fair gegenüber der Gemeinde des Standorts und fair gegenüber den Wettbewerbern Wir sehen ein System mit vielen Maßstäben am Werk."

(1) Fischer, Der Unternehmer, a.a.O., S. 54

(2) Fischer, Der Unternehmer, a.a.O., S. 55

(3) vgl. Bursk E.C., Fenn D.H.: Unternehmerstrategie. Essen 1956, S. 224

Für unsere Fragestellung wäre es ohne Zweifel von Interesse, welches Gewicht den Einflüssen der verschiedenen Bezugsgruppen auf die Unternehmung zuzurechnen ist. Was sind "Muß-", "Soll-", "Kann-Erwartungen" und welche Rangfolge haben sie?

Die Verhaltensforschung in Deutschland steht noch am Anfang ihrer Bemühungen, zumal auf empirischem Gebiet, so daß hier nur allgemeine Aussagen möglich sind:

- 1) Als "Muß-Erwartung" kann in jedem Fall der Zwang der Unternehmung zur langfristigen Kostendeckung einschließlich einer angemessenen Kapitalverzinsung angesehen werden.
- 2) Je stärker und zahlreicher die Sozialkontakte einer Unternehmung oder einer Branche sind, umso eher kann man von einem "gebundenen Verhalten" sprechen, d.h. umso weniger Neuerungen und völlige Umstrukturierungen sind möglich. Umgekehrt ist bei locker strukturiertem Bezugsrahmen, in neuen Industriezweigen und auf neuen Märkten also, ein weiter eigener Verhaltensspielraum gegeben. Je komplizierter und unüberschaubarer sich deshalb die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Zusammenhänge gestalten, desto mehr wird das Individualverhalten unter den Einfluß von Rollenerwartungen geraten. In einer hochindustrialisierten Wirtschaft wird deshalb echtes Unternehmerverhalten, echte unternehmerische Dynamik mit erhöhter Risikobereitschaft immer seltener werden, zumal allein schon der steigende Kapitalbedarf zu einer genormten Zusammenarbeit zwischen Investoren und Kapitalgebern zwingt.

Damit wird auch zwangsläufig die Möglichkeit, rein datenorientiert zu planen, schwinden oder zumindest zu einer grundlegenden Gewichtsverlagerung innerhalb der Planungsgrößen führen: Die "statischen", vergangenheitsorientierten Größen werden an Bedeutung gewinnen zulasten der reinen Vorschaugrößen. Gefördert wird diese Tendenz auch durch die Tatsache, daß die auf das Unternehmerverhalten abzielenden Rollenerwartungen zwar den Unternehmer bzw. dem "Top Management" eines Betriebes bewußt sind, sich jedoch einer quantifizierenden Einbeziehung in das Unternehmenskalkül entziehen. Letztlich erhöhen sie also die Ungewißheit in der Unternehmensplanung.

Dies gilt umso mehr, als die objektiv-sachlichen Zwecke der Unternehmung den subjektiv-persönlichen Motiven des Unternehmers in aller Regel nicht entsprechen, und er dennoch innerhalb des Bezugsrahmens der Unternehmung arbeiten muß (1).

(1) vgl. hierzu auch Veil, K.F.: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer. Baden-Baden/Frankfurt/Main 1956, S. 98

Die Planung kann sich auch aus diesem Grunde langfristig nicht nur an den reinen Gewinngrößen orientieren.

25 Der Konjunkturverlauf in der sozialen Marktwirtschaft und
seine Bedeutung für die Unternehmensplanung

251 Konjunktur und soziale Marktwirtschaft

Den Konjunkturverlauf als wesentlichen Einflußfaktor auf die Unternehmensplanung gesondert zu behandeln, hätte noch vor Jahresfrist angesichts der kontinuierlichen Entwicklung der deutschen Wirtschaft seit 1948 etwas wirklichkeitsfremd erscheinen mögen. Der gesamtwirtschaftliche Wachstumsprozeß der Bundesrepublik von der Währungsreform bis 1966 ließ die Vermutung zu, der konjunkturelle Rhythmus sei zwar nicht ganz verschwunden, er trete jedoch im Zuge einer kontinuierlichen Aufwärtsbewegung nur mehr in einer Erhöhung und Verringerung der Zuwachsraten zutage. Die jüngste Entwicklung in der Bundesrepublik wie auch in anderen europäischen Industriestaaten hat indessen gezeigt, daß ein endgültiger Abgesang auf Konjunkturschwankungen verfrüht wäre (1).

Ohne auf die Konjunkturtheorien einzugehen, wollen wir kurz die Umstände aufzeigen, welche auch in unserer Wirtschaftsordnung in Zukunft gewisse Konjunkturschwankungen - wenn auch nicht über eine relativ enge Bandbreite hinaus - als wahrscheinlich erscheinen lassen:

Für Schwankungen in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Bundesrepublik sprechen

- a) die Freiheit der Kapital- und Devisenmärkte,
- b) die Freiheit der privaten Konsum- und Investitionsentscheidungen und, im Zusammenhang damit,
- c) die verzögerte Anpassung der Märkte auf Irrtümer in Form von Engpässen, Preissteigerungen, Überkapazitäten und Baissetendenzen,
- d) die zunehmende Marktversorgung und damit die steigende Gefahr partieller Sättigungserscheinungen, die eine schnelle Umstrukturierung des Angebots erfordern.

(1) Ähnliches gilt auch für die USA: Dort lag z.B. im Jahre 1953/54 die Produktion der gesamten Wirtschaft rund 10 %, 1958/59 sogar 16 % unter dem Ergebnis der jeweils vorhergehenden Konjunkturspitze. (vgl. FAZ vom 12.7.1962, S. 7)

Während gegen die unter a) angedeuteten Möglichkeiten einer störenden Fluktuation der Kapital- und Devisenmärkte mit Mitteln der öffentlichen Wirtschafts- und Finanzpolitik relativ wirksam vorgegangen werden kann, stellen die unter b) genannten Tatbestände ein echtes Problem dar: Ursache hierfür ist insbesondere die aus der steigenden Massenkaufkraft herrührende Marktinkonstanz: Von 1953 bis 1962 stieg die frei verfügbare ("vagabundierende") Kaufkraft des Durchschnittsverbrauchers von DM 36, --/Monat auf DM 183, --/Monat, wobei 20 % aller Haushalte sogar rd. 450, -- pro Monat zur freien Verfügung hatten (1). Damit wurde nicht nur der Kauf höherwertiger (und langlebigerer) Gebrauchsgüter möglich, sondern man konnte sich nun auch spontan für das eine oder andere Bedarfsobjekt entschließen. Während deshalb noch vor Jahren die in den Anschaffungswünschen der Verbraucher zum Ausdruck kommenden Bedarfstendenzen eine beachtliche Zielstrebigkeit und Konstanz in den Markt brachten, gilt dies heute nur noch sehr beschränkt.

Dieser Tatbestand wiegt umso schwerer, als in der Bundesrepublik der Anteil der langlebigen Konsumgüter am Bruttozielprodukt weiter zunehmen dürfte. Wie eine Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamtes im Jahre 1962/63 gezeigt hat (vgl. nächste Tabelle), ist die Nachfrage der Haushaltungen nach langlebigen Gebrauchsgütern zwar auch von der Familiengröße, der sozialen Stellung, der Denkweise und der allgemeinen Beschäftigungssituation beeinflusst, aber doch primär einkommensabhängig (2). Mit steigendem Realeinkommen dürfte deshalb eine überproportionale Zunahme der Nachfrage nach diesen Produkten einhergehen (3).

Im Anschluß an Katona (4) hat Nemschak (5) anhand von Beispielen aus den USA auf die Auswirkungen für den Konjunkturablauf hingewiesen:

-
- (1) vgl. Bergler, R.: "Neue Aspekte für Produktion, Werbung und Absatz", Industriekurier vom 6.9.1962, S. 6
 - (2) vgl. Sobotschinski, A.: "Langlebige Gebrauchsgüter in den Haushalten". Wirtschaft und Statistik 1963/11, S. 657 ff.
 - (3) Der Grund für diese Entwicklung ist wohl der, daß die Preise dieser Güter, technisch und produktionsmäßig bedingt, dem allgemeinen Einkommenstrend gerade entgegengerichtet sind.
 - (4) vgl. Katona, G.: The Powerful Consumer. New York 1960
Katona weist hier auch ausführlich auf die mögliche, konjunkturell bedeutsame Diskrepanz zwischen "consumer latitude", dem größten objektiven Spielraum der Käufer, und "consumer discretion", ihrem subjektiven Kaufbelieben, hin. Vgl. auch Zahn, E.: Soziologie der Prosperität. 2. Aufl., München 1964, S. 60 ff.
 - (5) Nemschak, P.: Der private Konsum in der wachsenden Wirtschaft. Wien 1962, S. 81

Ausgewählte Gebrauchsgüter nach dem Haushaltsnettoeinkommen und der Haushaltsgröße
im Frühjahr 1962
Hochgerechnete Ergebnisse der Einkommens- und Verbrauchsstichprobe 1962/63 (1)
Bundesgebiet ohne Berlin

Haushalte Gegenstand	Haushalte insge- samt	Haushalte mit einem Nettoeinkommen von bis unter DM <i>monatlich</i>					Haushalte von Land- wirten
		unter 300	300 - 600	600 - 800	800 - 1200	1200 u. mehr	
Haushalte (in 1000)		Von diesen Haushalten hatten ... % nebenstehende Gegenstände					
	17 409						
Personenkraftwagen	27,3	3,5	16,4	30,3	45,6	67,1	41,5
Motorrad	6,1	1,4	6,2	6,7	5,4	4,4	17,8
Fernsehgerät	34,4	14,7	34,3	43,7	43,3	43,6	13,0
Radio	79,3	71,5	81,7	80,5	79,2	72,9	87,1
Plattenspieler	17,7	5,9	16,0	20,3	26,0	30,9	8,4
Tonbandgerät	5,1	1,0	3,7	6,5	8,0	12,8	1,6
Fotoapparat	41,7	10,7	36,1	52,2	60,8	70,4	26,2
Filmkamera	1,8	0,4	0,6	1,6	3,3	9,0	0,4
Projektor (Dias)	4,8	0,5	2,2	4,9	9,7	18,2	0,7
Kühlschrank	51,8	18,2	46,4	64,2	71,3	80,8	32,3
Tiefkühltruhe	2,7	0,5	0,7	0,8	1,3	2,7	29,7
Küchenmaschine	13,1	2,7	9,0	14,6	20,2	31,4	15,7
Mixergerät	13,3	4,9	10,7	15,8	19,7	25,0	8,6
Grill	1,8	0,3	1,0	1,6	2,6	7,8	0,8
Nähmaschine (elektr.)	10,1	3,4	8,1	11,6	14,9	21,5	6,0
Nähmaschine (mech.)	47,0	40,0	45,0	46,3	47,1	45,5	79,5
Staubsauger	64,7	33,0	63,0	75,6	82,4	89,2	34,7
Waschautomat	8,6	1,8	5,2	9,6	14,2	24,1	9,0
Waschmaschine	25,3	8,3	23,6	29,4	30,6	29,4	42,3
Telefon	13,7	3,2	6,6	11,9	24,6	53,4	11,6

(1) Quelle: Sobotschinski, A.: Langlebige Gebrauchsgüter, a.a.O., S. 657
vgl. hierzu ausführlicher: Statistisches Bundesamt, Fachserie M: Preise, Löhne, Wirtschaftsrechnungen, Reihe 18: Einkommens- und Verbrauchsstichproben "Ausstattung der privaten Haushalte mit ausgewählten langlebigen Gebrauchsgütern", Mainz o. J. (1963). Gaus, A.: "Die Lebenshaltung in vergleichbaren Haushalten von Beamten, Angestellten und Arbeitern", Wirtschaft und Statistik 1966/8, S. 469 ff. (unterschiedliche Anteile bei den einzelnen Schichten!)

Die Konsumenten werden in Zukunft die Konjunktur entscheidend beeinflussen, während bisher dafür beinahe ausschließlich die Investitionsentscheidungen der Unternehmer und das Verhalten der öffentlichen Hand maßgebend waren. Möglicherweise werden Konjunkturschwankungen in Zukunft sogar vom Konsumgüterbereich her entstehen - ohne daß der Staat dagegen wirksam vorgehen könnte (1). In den letzten 20 Jahren erwiesen sich jedenfalls in den USA Konjunkturrückgänge, die etwa vom Lagerzyklus oder einer Einschränkung der öffentlichen Ausgaben ausgingen, entgegen den Erwartungen vieler Experten als nur sehr milde und kurz, wenn die Konsumenten den Zeitpunkt für günstig hielten, dauerhafte Konsumgüter anzuschaffen, und umgekehrt.

Konjunkturschwankungen vom Investitionsgüterbereich aus sind auch für die Zukunft wahrscheinlich; Ursache hierfür braucht nicht nur der in der Theorie als "Akzelerationsprinzip" bekannte Anstoß von nachgelagerten Märkten her zu sein - dieses Prinzip ist bekanntlich nur unter ganz speziellen Voraussetzungen gültig (2) -, einen besonderen Unstabilitätsfaktor bilden auch die Reinvestitionszyklen in Industrien mit relativ einheitlicher und langer Lebensdauer ihrer Produkte (Bauwesen, Möbelindustrie, Schiffbau, Kraftfahrzeugindustrie). Auch Veränderungen in der Nachfrage- und Produktionsstruktur tragen zu konjunkturellen Schwankungen bei: Der technische Fortschritt führt zu anderen Kostenrelationen, zwingt damit Grenzbetriebe zum Ausscheiden und läßt neue Betriebe entstehen. Solche Übergänge verursachen eine vorübergehende Absatzschrumpfung vorgelagerter (Investitionsgüter-) Industrien und können unter Umständen eine allgemeine Branchenkrise auslösen.

Sprechen also einige Gründe für ein weiteres Pendeln der Wirtschaft um den gleichgewichtigen Wachstumspfad, so lassen sich andererseits auch gewichtige Fakten dafür anführen, daß es in Zukunft keine Depression imStile der Weltwirtschaftskrise geben dürfte:

- a) Die besondere Struktur unserer Wirtschaft,
- b) die Einflußmöglichkeiten der Wirtschafts- und Finanzpolitik auf den Wirtschaftsablauf, und
- c) eine der sozialen Marktwirtschaft ähnliche Wirtschaftsverfassung und -ideologie in den wichtigsten westlichen Industrieländern.

(1) Ein drastisches Beispiel dafür lieferte 1965/66 Italien und heute (1967) die Bundesrepublik (Der Verf.)

(2) vgl. S. 122 f.

Zu a): Unsere Wirtschaft weist insofern eine strukturelle Besonderheit auf, als sich hier deutlich zwei Gruppen von Wirtschaftszweigen unterscheiden lassen (1):

- 1) Überwiegend verkehrswirtschaftlich gestaltet sind die Konsum- und Investitionsgüterindustrie, das Handwerk, die Bauwirtschaft, der Binnen- und Außenhandel und die Grundstoffindustrie;
- 2) zu den Wirtschaftszweigen mit besonderen ordnungs- oder sozialpolitischen Bindungen zählen dagegen die Landwirtschaft, der öffentliche Verkehr und das Nachrichtenwesen, die Energiewirtschaft, das Bankwesen, der Tiefbau, das Versicherungswesen, die öffentliche Einnahmewirtschaft.

Diese Zweiteilung unserer Wirtschaft hat gerade im Hinblick auf mögliche Konjunkturschwankungen besondere Bedeutung: Während die "freien" Sektoren die Auswirkungen eines Wirtschaftsumschwunges nicht nur selbst zu tragen haben, sondern auch in der Regel lediglich unter Verlusten überstehen können, stehen die "gebundenen" Sektoren einer annähernd unelastischen Nachfrage gegenüber, so daß hier Änderungen der gesamtwirtschaftlichen Lage kaum zu spüren sind, und sie haben zudem eine starke wirtschaftliche Rücken- deckung durch den Staat oder durch Institutionen mit öffentlich- rechtlichem Charakter.

Diese Zweiteilung dürfte in positiver wie in negativer Richtung einen wesentlichen Dämpfungseffekt auf die gesamtwirtschaftliche Entwicklung ausüben. Schon daraus ergeben sich z.T. Möglichkeiten direkter staatlicher Einflußnahme auf den Konjunkturverlauf.

Zu b): Hinzu kommt, daß Wirtschaftsforschung und Wirtschaftspolitik aus der Vergangenheit gelernt haben und kritischen Entwicklungen nach oben und unten durch die gesetzlichen Instrumente staatlicher Geld- und Kredit-, Finanz- und Sozialpolitik vorbeugen können (2).

Im Grunde geht es bei dieser als "Krisenprophylaxe" anzusehenden "aktiven Konjunkturpolitik" vorwiegend um die Korrektur eines falschen menschlichen Verhaltens. Die Krisen der kapitalistischen Wirtschaft des 19. und 20. Jahrhunderts waren nicht notwendige Entwicklungsphasen des wirtschaftlichen Ablaufs, sondern Erkrankungen des Wirtschaftsorganismus, deren Ausbruch durch vorbeugende Maßnahmen monetärer, steuerrechtlicher, zollpolitischer und auch psychologischer Art weitgehend hätte verhütet werden können. Jähe Krisen und Aufschwünge werden sich also in der

(1) vgl. Fricke, R.: Wirtschaftsordnung und Konjunktur. Frankfurt 1958, S. 103 ff.

(2) vgl. S. 34 ff.

Zukunft in der Bundesrepublik Deutschland wohl vermeiden lassen, aber die "mittleren Wellen" werden, wenn auch abgeflacht, immer Merkmal unserer freien Wirtschaft bleiben. Der Konjunkturablauf in der deutschen Nachkriegszeit ist im übrigen dadurch gekennzeichnet, daß sich innerhalb der relativ ausgeglichenen Gesamtkonjunktur sehr unterschiedliche Teilkonjunkturen entwickeln, die eine langfristige Unternehmenskonzeption besonders erschweren.

Zu c); Doch hat nicht allein die Binnenkonjunktur ihre frühere Zügellosigkeit verloren; auch die weltwirtschaftliche Entwicklung steht heute unter einem einseitigen Druck politischer Aspekte, die einen autonomen Gang der internationalen Wirtschaftsbeziehungen nicht dulden, sondern geradezu als Garantie für ein Mindestmaß ökonomischer Stabilität im Westen wie im Osten gelten können.

Hinzu kommt, daß nicht nur die westdeutsche Konjunktur seit dem 2. Weltkrieg in der Bahn der sozialen Marktwirtschaft abläuft; auch in anderen europäischen Industrieländern ist seit der Weltwirtschaftskrise eine der sozialen Marktwirtschaft ähnliche Wirtschaftsverfassung im Aufbau begriffen. Auch wegen dieser säkularen Strukturwandlungen wird es wohl nicht mehr zu einer Wiederkehr hochkapitalistischer Konjunkturzyklen kommen. Unterstellen wir demnach auch weiterhin gewisse konjunkturelle Auf- und Abschwünge, so drängt sich die Frage auf, ob unter diesen Umständen eine langfristige Planung möglich oder überhaupt sinnvoll ist.

252 Möglichkeiten der einzelwirtschaftlichen Planung im Konjunkturablauf

Wir haben eingangs schon festgestellt, daß die Mindestplandauer wenigstens die technisch bedingte (Konstruktions- und Erprobungszeiten) und die absatzbedingte Periode umfassen muß, von Branche zu Branche also sehr verschieden lang ist.

Vergegenwärtigt man sich nun

- 1) den kurzweiligen Schwankungscharakter der Konjunktur,
- 2) den Zwang für jeden Betrieb, Finanzmittel als Depressionsreserve festzulegen,
- 3) die Gefahren ungenügender Kapazitätsauslastung bei einem Konjunkturrückgang,
- 4) die Tatsache, daß auch und gerade in Depressionszeiten der technische Fortschritt weitergeht, neue Anlagen also unter Umständen veraltern, ohne überhaupt je ausgenutzt worden zu sein,
- 5) andererseits aber den Zwang zu ständiger Lieferbereitschaft, um bei einem Konjunkturanstieg gleich "mit dabei zu sein",
- 6) ferner den Aufwand für eine Planung, die unter Umständen später gar nicht realisierbar ist,

dann drängt sich das ganze Problem auf die Alternative zusammen, einen möglichen Gewinnausfall oder die Kosten einer übertriebenen Planung in Kauf zu nehmen. Dabei dürfte die Beurteilung entscheidend von der jeweiligen Betriebslage abhängen und davon, mit welchem weiteren Verlauf der Konjunktur gerechnet wird. Bender meint zu dieser Frage (1): "Generell wird wohl nur die Aussage gemacht werden können, daß die langfristigen Planungen umso eher weiterzuführen sind, je länger die technische Mindestplandauer ist". Dabei können sich allerdings für die Teilpläne sehr unterschiedliche Werte ergeben. Außerdem wird es im Konjunkturablauf zwangsläufig zu einer Schwerpunktbildung innerhalb der Gesamtplanung kommen: Während im Konjunkturaufschwung die Produktions- und Beschaffungsplanung die entscheidende Rolle spielen, erhält bei abflauernder Konjunktur die Finanzplanung erhöhte Bedeutung, weil sie hier die Auswirkungen von Umsatzveränderungen auf Forderungen, Vorräte und Verbindlichkeiten zu ermitteln und die notwendigen Vorsichtsmaßnahmen anzuregen hat. Am unteren Wendepunkt der Konjunktur dagegen steigt der Wert einer guten Absatzplanung, vor allem einer schnellen Marktanalyse und Marktvorschau, denn durch sie muß der Unternehmer möglichst frühzeitig das "Startsignal" für den neuen Aufschwung erfahren. Außerdem spielt in dieser Phase auch eine wohlabgewogene Investitionsplanung eine gewisse Rolle, weil sie Voraussetzung für das "Dabeisein" beim neuen Aufschwung ist.

Natürlich kommt es hier auf eine möglichst rasche Erfassung und Auswertung der Daten an (2). Ebenso wichtig sind aber die allgemeinen Möglichkeiten elastischer Planung (3).

-
- (1) Bender, K.: Langfristige unternehmerische Planung, in: Dynamische Betriebsplanung, zur Anpassung an wirtschaftliche Wechsellagen. Vorträge und Diskussionen der 6. Plankosten-Tagung; Wiesbaden 1959, S. 26
 - (2) vgl. Grochla, E.: Elastische Beschaffungsplanung im Industriebetrieb zur Anpassung an die konjunkturelle Entwicklung, BFuP 11 (1959), S. 393 ff.
 - (3) vgl. S. 152 ff.

26 Wirtschaftswachstum und Unternehmensplanung

Es ist einer der Vorteile unserer Marktwirtschaft, daß das freie Spiel von Angebot und Nachfrage über Gewinn und Verlust und unterschiedliche Lohnsätze in den Branchen die Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital jeweils zu den wachstumsintensiven Wirtschaftszweigen führt. So entfiel ein Sechstel des Produktivitätszuwachses in der westdeutschen Wirtschaft von 1951 bis 1962 auf die Veränderung der Beschäftigtenstruktur zugunsten produktiverer Branchen (1).

So leicht sich nachträglich feststellen läßt, welche Wirtschaftszweige hinter dem allgemeinen Wachstum zurückblieben - so verlor etwa die Landwirtschaft seit 1958 rd. 1 Mill. Erwerbstätige, der Kohlebergbau 250 000, die Textilindustrie rund 100 000, der Schiffbau rund 30 000 Arbeitnehmer - so schwierig ist eine Vorausschau für die weitere Entwicklung der Wirtschaftsstruktur, weil in der Bundesrepublik gerade die Erhaltung schrumpfender Wirtschaftszweige durch staatl. Subventionierung als wesentlicher Faktor der Wirtschaftspolitik angesehen werden muß. Erschwert wird die Vorausschau noch durch die Schnelligkeit, mit der sich heute die Märkte wandeln. So entfielen beispielsweise bei einem der größten westdeutschen Chemieunternehmen im Jahre 1964 mehr als 50 % des Umsatzes auf Produkte, welche erst nach 1958 in das Fertigungsprogramm aufgenommen worden waren.

In der säkularen Entwicklung jeder Branche lassen sich dabei im allgemeinen drei Phasen unterscheiden (2): Die mit hohen Produktionskosten verbundene Entwicklungsphase, die Prosperitätsphase mit vollkommener Anpassung an den Markt und hohen Gewinnen, und schließlich die Stagnationsphase mit steigendem Wettbewerb infolge abnehmenden Nachfragewachstums, damit verbundener Firmenauslese und partieller Monopolisierung der Märkte durch Konzentration der überlebenden Betriebe. Beispiele hierfür liefern derzeit die deutsche Stahlindustrie (Stahlkartelle!), der Kohlebergbau, der Schiffbau oder auch die Textil- und die Holzverarbeitende Industrie.

-
- (1) vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung: Stabiles Geld - stetiger Wachstum; Jahresgutachten 1964/65. Stuttgart/Mainz 1965, S. 49 ff.
- (2) vgl. Brandt, K.: Konzentration und Wachstum, in: Konzentration in der Wirtschaft; Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik 1960. Berlin 1961, S. 251 ff.

Wachstumsintensive Betriebe verstehen es, gerade beim Übergang von der Prosperitätsphase zur Stagnationsphase die Branche zu wechseln, wobei sich in der Praxis etwa gleich häufig zwei Verhaltensweisen beobachten lassen: Das Eindringen in Surrogat-Industrien und der Vorstoß in die bisherigen Zulieferer - oder Abnehmermärkte (1).

Die Qualität einer Unternehmensführung wird daher heute entscheidend von der Fähigkeit bestimmt, den Entwicklungstrend der jeweiligen Branche zutreffend vorausschätzen bzw. den richtigen Zeitpunkt für den "Sprung aus der Branche" abpassen zu können. Die Fähigkeit zu einem solchen Branchenwechsel hängt im wesentlichen von 3 Voraussetzungen ab (2):

1. Der Effizienz der Firmen bei gegebenem Produktionsverfahren und Produkt, denn je größer der bisherige Gewinn und die finanziellen Reserven, umso leichter sind Investitionschancen wahrzunehmen;
2. dem Informationsgrad über die strukturelle Entwicklung der Märkte, und
3. der unternehmerischen Fähigkeit zur rechtzeitigen Durchsetzung von Verfahrensänderungen und Produktvariationen.

Die beiden letzteren Voraussetzungen stehen in direktem und indirektem Zusammenhang mit dem Problem der Unternehmensplanung:

Im einleitenden Teil der Arbeit wurde bereits auf die Bedeutung betriebsinterner und -externer Informationsbeschaffung für den Aufbau eines Planungssystems hingewiesen (3). Eine klare Kompetenzverteilung und ein zuverlässiges betriebliches Informations- und Kommunikationssystem sind bestimmend für Erfolg oder Mißerfolg der Unternehmensplanung. Bisher unveröffentlichtes empirisches Material des Ifo-Instituts, München - aus Geheimhaltungsgründen kann hier leider nicht näher darauf eingegangen werden -, das einer bereits oben (4) zitierten Befragung von rd. 4000 Großbetrieben aus der gesamten Bundesrepublik entstammt, zeigt diesen Zusammenhang deutlich. Es läßt darüber hinaus - und das ist für

-
- (1) So hat die westdeutsche Montanindustrie z. T. beide Wege gleichzeitig beschritten: Die Intensivierung des Energiegeschäftes durch die Beteiligung an Erdgaslieferungsgesellschaften (vgl. Thyssen AG) und die Angliederung eisen- und stahlverarbeitender Betriebe (Rheinstahl AG, Hoesch AG)
 - (2) ähnlich Brandt, Konzentration, a.a.O., S. 254
 - (3) vgl. Kap. 123, Der Planungsablauf, S. 10
 - (4) vgl. S. 23

unsere Fragestellung besonders bemerkenswert - eine starke Korrelation zwischen dem unternehmerischen Handeln nach Plan im engeren Sinn und dem Wachstum des jeweiligen Unternehmens erkennen.

Firmen, welche Jahre hindurch als "eine unter vielen" im großen Trend ihrer Branche schwammen, waren bei Einführung eines Planungssystems plötzlich gezwungen, über die Aussichten ihres Marktes einerseits und ihre unternehmenspolitischen Ziele andererseits klare Vorstellungen zu gewinnen. Nicht selten stellte man bei dieser "Bestandsaufnahme" überrascht fest, daß man sich seit Jahren auf eine strukturelle Sackgasse zu bewegte, wobei man z.B. zwar den Konkurrenten gegenüber nicht an Boden verlor, gesamtwirtschaftlich gesehen jedoch zusammen mit der Konkurrenz immer weiter in die Stagnation geriet. In auffallender Übereinstimmung gelang es den meisten dieser Unternehmungen schnell, ihre Produktion so umzustellen, daß sich ihre Umsätze und Erträge weit über dem Branchendurchschnitt steigerten (1). Kennzeichnend für solche Betriebe war ferner, daß sie sich frühzeitiger als der Durchschnitt ihrer Branche von alteingeführten Produkten zugunsten neuer Fertigungen trennten und außerdem häufig durch den Ausbau einer völlig branchenfremden Produktion, eines "zweiten Marktes" also, ihre konjunkturelle und strukturelle Unabhängigkeit zu verbessern suchten. Diese Form der Risikostreuung und Wachstumspolitik wird heute allgemein als "Diversification" bezeichnet (2).

Umgekehrt zeigte sich bei den umsatzmäßig stagnierenden Betrieben eine bemerkenswerte Übereinstimmung in ihrem traditionell ausgerichteten, hierarchisch strukturierten Führungsstil mit dem Schwerpunkt auf Intuition und Erfahrung. Das entscheidende Hemmnis für eine dynamische Unternehmenspolitik dürfte hier die zentralistische Leitung der Unternehmen sein, die von vorneherein jeden Ansatz einer wirkungsvollen betriebswirtschaftlichen Planung ausschließt, weil ja notwendiges Korrelat der Planung eine weitgehende Verantwortungsdelegation und eine Koordination der individuell gesteuerten Unternehmensbereiche durch Teilpläne ist.

(1) vgl. hierzu auch die vom RKW veröffentlichten Untersuchungen über Unternehmensplanung in einzelnen Unternehmungen, z.B.: Planungsrechnung bei Leybold. Frankfurt/Main 1961

(2) vgl. dazu ausführlicher Bartels, G.: Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung des Leistungsprogramms der Unternehmung. Stuttgart 1966, S. 18 f.
Zu den amerikanischen Erfahrungen betrieblicher Diversifikation vgl. Thompson, St.: How Companies Plan. ed. by American Management Association, New York 1962, S. 153 ff.

Ein weiteres, damit eng verbundenes Merkmal war bei den stagnierenden und schrumpfenden Betrieben, daß ihre Führung es in den zurückliegenden Jahren durchwegs versäumt hatte, eine qualifizierte betriebliche Informationsstelle (Marktforschungsabteilung, Dokumentationsstelle etc.) zu schaffen oder sich intensiv um betriebsfremde Daten über die allgemeine wirtschaftliche Entwicklung und ihre Konsequenzen für den eigenen Betrieb zu kümmern. Relativ häufig war dabei die Unkenntnis über die in Zukunft notwendige Mindestinvestitionshöhe und Investitionsrichtung, um mit der Branchenentwicklung Schritt halten zu können.

Diese Untersuchungsergebnisse deuten auf einen klaren Zusammenhang zwischen Unternehmensplanung oder wenigstens ihrer Ausgangsdaten und der Entwicklung eines Unternehmens hin. Damit wäre für die im ersten Teil dieser Arbeit aufgezeigten theoretischen Abhängigkeiten zumindest ein stochastischer Beweis erbracht.

Es erscheint jedoch der Vollständigkeit halber angebracht, auch auf Branchenebene einen Vergleich zwischen der Planungsintensität in einzelnen Branchen und ihren strukturellen Veränderungen im gesamtwirtschaftlichen Gefüge anzustellen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt einerseits das relative Wachstum der wichtigsten Industriezweige seit 1950 und ihre jeweiligen Wachstumsaussichten bis 1980 und andererseits den Grad ihrer "Planungsintensität" in den Jahren 1964/1965. Die Basis 1958 = 100 für das Branchenwachstum dürfte insofern zweckmäßig sein, als eine systematische Unternehmensplanung in Europa frühestens ab 1958 bei einzelnen Firmen aufgebaut wurde und sich deshalb erst von diesem Zeitpunkt an im Firmenwachstum auswirken konnte. (Siehe nächste Seite)

Die Tabelle läßt keinen Zusammenhang zwischen Branchenwachstum und Intensität der Unternehmensplanung erkennen. Auf den ersten Blick scheint dies den oben zitierten Untersuchungen des Ifo-Instituts zu widersprechen. Tatsächlich geht jedoch dieser Branchenvergleich aus zwei Gründen an unserer Fragestellung vorbei: Das Branchenwachstum sagt nichts aus über die Entwicklung der darin zusammengefaßten Unternehmungen, die allein die Planungsträger sind. Vor allem aber dürften ja gerade Firmen mit systematischer Planung und entsprechendem Informationsgrad ständig bestrebt sein, aus stagnierenden Branchen abzuwandern; aus der Tabelle geht jedoch nicht hervor, wie weit dies einzelnen Firmen bereits gelungen war oder noch bevorstand. Mit anderen Worten: Die zitierte Zusammenstellung kann als "Momentaufnahme" durchaus planungsfreudige und bereits wachstumsintensive Betriebe noch zu ihren bisherigen (stagnierenden) Branchen zählen, obwohl sie schon einen Wechsel ... in andere zukunftssträchtige Wirtschaftszweige vorbereiten. Ein Vergleich auf Branchenebene ist also für die vorliegende Fragestellung unbrauchbar.

Nettoproduktionswerte der Industrie 1950 ~ 1980 (1) und
Planintensität 1964/1965 (2) nach Gruppen (ausgewählt)

Industriezweige	Nettoprod. Werte				Planungsintensität					
	1950	1958	1964	1980	Absatz			Produktion		
	1950	1958	1964	1980	keine Plg.	1-J. Plg.	Mehr-J.-Plg.	keine Plg.	1-J. Plg.	Mehr-J.-Plg.
	(geschätzt) →									
Steinkohlen- bergbau	74	100	105	109	29	71	43	-	100	100
Grundstoff- u. Prod.güter- Industrie	52	100	168	441	51	49	11	32	68	13
- Eisenschaff. Industrie	65	100	124	151	6	94	54	6	94	37
- Mineralölver- arbeitung	35	100	287	1086	-	100	100	-	100	100
- Holzverarb.	78	100	139	192	66	34	2	48	52	3
- Zellstoff- u. Pap. erzeug.	57	100	131	195	47	53	11	27	73	16
Invest. güter	40	100	154	320	42	58	13	18	82	10
- Stahlbau	54	100	125	175	50	50	5	13	87	9
- Masch. bau	43	100	138	248	41	59	14	15	85	9
- Fahrzeugbau	30	100	194	410	30	70	34	14	86	26
- Elektrotech.	32	100	170	452	30	70	26	15	85	15
- Feinmech./Opt.	42	100	142	285	34	66	12	19	81	11
Verbrauchsgüt.	52	100	147	302	47	53	4	28	72	5
- Feinkeramik	50	100	124	187	44	56	-	31	69	2
- Glas	47	100	160	308	48	52	11	30	70	13
- Papierverarb.	53	100	157	370	50	50	9	29	71	10
- Kunststoff- verarb.	14	100	307	1573	41	49	8	25	75	8
- Textil	61	100	140	232	41	59	4	21	79	5
Nahrungs- u. Genußmittel	50	100	130	230	56	44	9	44	56	8
Gesamte Ind.	50	100	149	319	47	53	9	27	73	9

(1) vgl. Prognos AG: Die Bundesrepublik Deutschland 1980, Prognos-Report Nr. 1, Basel 1965, Anhang, Tab. 57

(2) Ausgewählte Ergebnisse aufgrund der Erhebungen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung bei rund 4000 westdeutschen Betrieben.

Abschließend soll kurz auf die von E. Penrose (1) 1959 entwickelte Theorie über den Zusammenhang von Verfügbarkeit von Führungspersonal innerhalb einzelner Firmen und deren Wachstum eingegangen werden, weil sie zumindest indirekt die vorliegende Fragestellung berührt. Penrose meint, daß ein Unternehmen mit einem im Vergleich zur Unternehmensgröße überqualifizierten Führungsteam zur Expansion geradezu gedrängt werde, damit die Führungsqualitäten besser zur Auswirkung gelangen können und Beförderungen eher möglich werden. Das Tempo und die Richtung des Wachstums einer Unternehmung sei durch die Zahl und die persönlichen Fähigkeiten ihrer Direktoren begrenzt. Eine Wachstumsbeschränkung liege in der Geschwindigkeit mit der die Unternehmensorganisation neue Direktoren, die von außerhalb kommen oder in die Firma selbst aufrücken, absorbieren und integrieren kann.

Von den vom Verfasser befragten Unternehmern und leitenden Angestellten hielt die Penrose-Theorie der weitaus größte Teil für unzutreffend, was die Bundesrepublik betrifft. Ein für die Investitionsplanung einer bedeutenden metallverarbeitenden Unternehmensgruppe verantwortlicher Angestellter konnte sich an keinen Fall erinnern, in dem man in seinem Unternehmen eine Investitionschance nicht nutzte, weil man zunächst die für die Expansion notwendigen Männer nicht finden konnte. Ein anderer Unternehmer meinte, wenn er sich für eine Investition entschieden habe, suche er außerhalb seiner Firma einen geeigneten Mann. Er vertrat die Ansicht, angesichts der relativ großen Mobilität der deutschen Führungskräfte könne er seine Auswahl praktisch unter dem gesamten Management treffen, so daß das momentane Fehlen einer Führungskraft für das Unternehmenswachstum keinerlei Hindernis bedeuten könne. Alle befragten Wirtschaftsführer stimmten darin überein, daß für die Expansion einer Unternehmung neben der Mentalität der Führungsspitze vor allem die Marktdaten und die eigene Finanzkraft ausschlaggebend seien, am wenigsten aber die personellen Gesichtspunkte.

(1) vgl. Penrose, E.T.: The Theory of the Growth of the Firm. New York 1959, S. 42 ff.

3 Die einzelwirtschaftlichen Daten in der sozialen Marktwirtschaft
=====

31 Daten und Erwartungen in der betrieblichen Planung

Nach diesem Überblick über die ordnungspolitischen, strukturellen und konjunkturellen Eigenheiten unserer Wirtschaftsordnung und einigen mehr beispielhaften Reflexionen zur unternehmerischen Dispositionsfreiheit wollen wir uns um eine methodische Antwort auf die Frage bemühen, wie weit das eingangs umrissene Modell einer unternehmerischen Gesamtplanung unter den Bedingungen der sozialen Marktwirtschaft realisierbar erscheint.

Als Element der betrieblichen Planung hatten wir genannt:

1. Die Ziele des Unternehmens, zahlenmäßig festgelegt oder im Rahmen allgemeiner Anweisungen,
2. die Erwartungen über die Zukunftsentwicklung,
3. die inner- und außerbetrieblichen Gegebenheiten (Daten), an denen sich der Betrieb zu orientieren hat (1),
4. die dem Planungsträger zur Verfügung stehenden Aktionsparameter.

Die Unternehmensziele wurden bereits im Rahmen der Unternehmenspolitik diskutiert. Von ebenso großer Bedeutung sind für die Planung ohne Zweifel die Zukunftserwartungen und Daten.

Was die Zukunftserwartungen betrifft, so muß jede vorausplanende Wirtschaftseinheit in ihren Plänen eine Anzahl alternativer Zukunftswerte für die Erwartungsvariablen in Rechnung stellen und gegebenenfalls im Zuge einer Alternativplanung berücksichtigen, d.h. durch Festlegung alternativer Strategien (2) (3).

(1) Röthlingshöfer, H.: (Die mikroökonomische Planung; (Diss.) München 1960, S. 39 ff.) spricht hier von "Bindungen"

(2) vgl. S. 152 f.

(3) Unter "Strategie" wird dabei ein bedingter Plan verstanden, welcher für jede erwartete Eventualität die Handlungsweise festlegt, für verschiedene mögliche Ergebnisse dieser Handlung wiederum eine bestimmte erneute Aktion vorsieht, usw. . Die graphische Darstellung aller möglichen Strategien, sog. "strategische Bäume", spiegeln die Erwartungen einer Unternehmung wieder.
vgl. Faxén, K.O.: Ein Makromodell zur Bestimmung der wirtschaftspolitischen Strategie unter Ungewißheit; in: Grundlagen der Wirtschaftspolitik (Hsg.: G.Gäfen). Köln, Berlin 1966, S. 419 ff.

Hatzold-Helmschrott (1) sind der Frage nach den ökonomischen Bestimmungsgründen unternehmerischer Erwartungen in der Praxis nachgegangen. Dabei zeigte sich, daß für die Erwartungen der Unternehmer neben der Tatsache der Überraschung als solcher ihr Ausmaß ein entscheidender Bestimmungsgrund ist (2). Erwartungen und Konjunktur stehen dabei in einer Wechselwirkung und bestimmen sich gegenseitig (3). Unter "Konjunktur" ist hier primär die Branchenkonjunktur zu verstehen, weil von ihr das Unternehmensgeschehen unmittelbar berührt wird. Außerdem besteht ein enger Zusammenhang zwischen den Erwartungen in aufeinanderfolgenden Wirtschaftsperioden, der aber nicht kausal interpretiert werden kann.

Daneben sind noch eine Reihe anderer ökonomischer und außer-ökonomischer Faktoren von Bedeutung. "Die Zahl der wirklichen Einflußfaktoren dürfte so groß sein, daß sie sich niemals vollständig erfassen läßt, zumal der Unternehmer sich selbst nicht immer klar darüber sein wird, was er bei einem bestimmten Plan alles berücksichtigt" (4).

Neben den Erwartungen sind die gegenwärtigen Verhältnisse, die Daten im weiteren Sinne, nur dann als Determinanten der Planung anzusehen, wenn ihre Fortdauer erwartet wird (5), sie also wiederum entsprechende Erwartungen hervorrufen: "Ökonomische Daten wirken niemals als solche auf das Geschehen ein, sondern dadurch, daß sie auf die Bildung der Erwartungen und damit der Pläne der Wirtschaftssubjekte Einfluß haben" (6).

-
- (1) vgl. hierzu Hatzold, O./Helmschrott, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen; Ifo-Studien Nr. 44. Berlin 1961
 - (2) "Keine Überraschung" bedeutet dabei gleiche Tendenz von Erwartung und tatsächlicher Entwicklung
 - (3) vgl. Hatzold/Helmschrott, a.a.O., S. 35
 - (4) vgl. Hatzold/Helmschrott, a.a.O., S. 46
 - (5) so auch Jöhr, W.A.: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik, Bd. II. Tübingen 1952, S. 167
 - (6) Paulsen, A.: Neue Wirtschaftslehre. 4. Aufl., Berlin 1958, S. 86. Der Frage nach der Abhängigkeit der Erwartungen von Datenänderungen versuchte man in der Theorie mit dem Begriff der "Erwartungselastizität" beizukommen, eine praktisch brauchbare Lösung wurde aber bisher noch nicht gefunden.

In welchem Ausmaß die Erwartungen der Unternehmer von der vergangenen und gegenwärtigen Entwicklung bestimmt werden, geht deutlich aus einer Untersuchung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung hervor, deren Ergebnis auf der folgenden Seite dargestellt ist (1).

Die Daten bilden also trotz unmittelbarer Planrelevanz der Erwartungen den Ausgangspunkt der Planung, und die Frage nach den Möglichkeiten der unternehmerischen Planung in unserer Wirtschaftsordnung mündet deshalb in das Problem, wieweit hier die einzelwirtschaftlichen Daten im vorhinein ermittelt und der unternehmerischen Zielsetzung untergeordnet werden können.

Aber schließen sich die Begriffe "Daten" und "Unterordnung", "Beeinflussung" also, nicht aus? Hier ist eine von Grochla (2) vorgeschlagene Trennung der Daten bedeutsam; Nach dem Grad ihrer Beeinflussbarkeit bei der Planaufstellung unterscheidet er

- a) Plandaten 1. Grades,
- b) Plandaten 2. Grades.

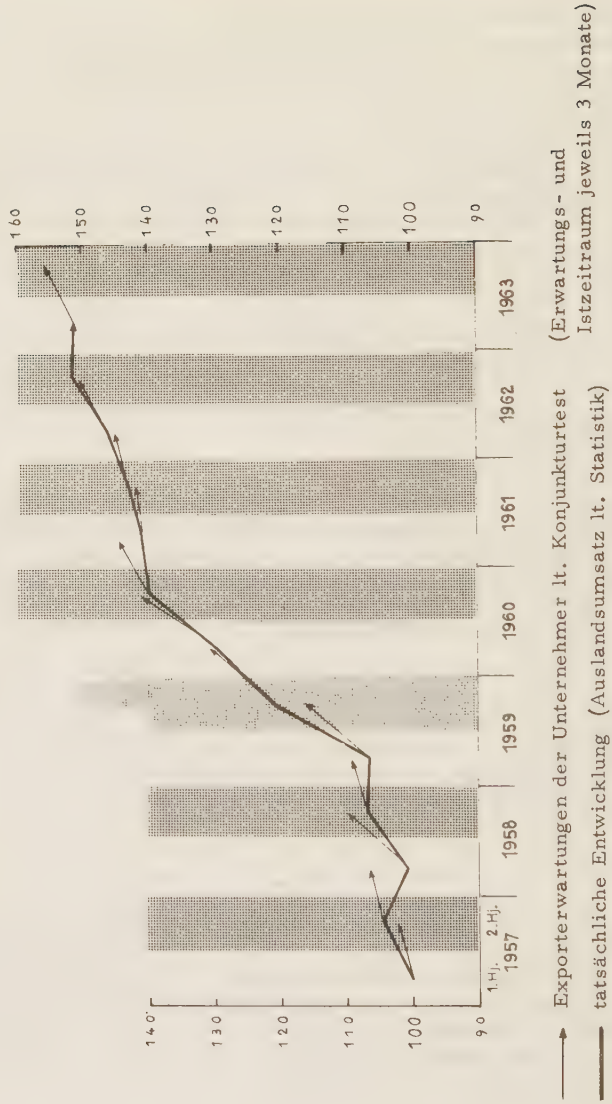
Plandaten ersten Grades sind für den Betrieb im Zeitpunkt der Planaufstellung nicht beeinflussbar und objektiv als gegeben zu betrachten; dazu gehören vor allem volkswirtschaftliche Daten (die ja zugleich betriebswirtschaftliche Daten sind), z. B. die Rechts- und Sozialordnung, der Stand der Produktionstechnik, die Kaufkraft des Geldes, Mindestpreise usw. .

Plandaten zweiten Grades dagegen sind beeinflussbar, aber subjektiv - d. h. auf Grund eigener Entscheidung im Zeitpunkt der Planungsaufstellung - als gegeben anzusehen. So ist die Betriebskapazität grundsätzlich ein betriebliches Problem. Ist bei ihr aber in der Planperiode keine Veränderung vorgesehen, so kann sie in den Plan als Datum eingesetzt werden. Das Gleiche gilt für die Anzahl der Arbeitskräfte oder die Höhe des Werbeetats.

-
- (1) vgl. Ifo-Schnelldienst Nr. 45 (1963), S. 15
Ähnliche Ergebnisse hatte bereits eine frühere Untersuchung gebracht; vgl. Fürst, H.: Zur Treffsicherheit unternehmerischer ex-ante Angaben. Ifo-Studien 2. Jg./ Heft 2 (1956), S. 91 - 108. Die Untersuchung macht im übrigen die Wirkung eines "Übertreibungskoeffizienten" bei den Unternehmer-Erwartungen deutlich sichtbar.
 - (2) vgl. Grochla, Betrieb, a. a. O., S. 78 f.

Exportbewertungen der Industrie 1957 - 1963

(1. Hj. 1957 = 100)



Quelle: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München

Ein echtes Problem bildet eigentlich nur die Ermittlung der Plandaten 1. Grades, denn eine Entscheidung über die Plandaten 2. Grades, sie als variabel oder als Datum im engeren Sinn anzusetzen, setzt ja bereits ihre Kenntnis voraus.

Unsere Frage nach den Möglichkeiten der Unternehmensplanung in der sozialen Marktwirtschaft läßt sich also nur dann eindeutig beantworten, wenn wir Art, Vorausssehbarkeit und Beeinflußbarkeit der einzelwirtschaftlichen Daten 1. Grades unter den Voraussetzungen dieser Wirtschaftsordnung kennen. Tatsächlich liegt darin - eine bedeutungsvolle Feststellung in unserer Untersuchung - einer der wenigen Unterschiede zur modellgetreuen Unternehmensplanung in einer freien Marktwirtschaft.

32 Der Funktionswandel in der Unternehmensplanung bei sozialer Marktwirtschaft

Auch in der sozialen Marktwirtschaft bleibt die planerische Initiative und Verantwortung völlig der einzelnen Unternehmensführung überlassen. Eine Beschränkung zeigt sich nur in den Daten, die der Staat zur Aufrechterhaltung der Ordnung in Wirtschaft und Gesellschaft setzt, durch Gruppenvertretungen setzen läßt, oder die sich als ungeschriebene Gesetze aus dem Geist unserer Wirtschaftsordnung ergeben. Neben dieser Beschränkung in den Daten für alle Unternehmungen gilt für Betriebe in den nicht freiwirtschaftlichen Teilbereichen der Volkswirtschaft (1) zusätzlich die Tendenz staatlicher Lenkung als weitere Schranke; allerdings haben diese Lenkungsmaßnahmen noch nicht den Grad und die Intensität, um die autonom erstellten Unternehmenspläne zwingend einem Rahmenplan unterzuordnen. Bedeutung, Variabilität und Vorhersehbarkeit der einzelwirtschaftlichen Daten müssen deshalb als brauchbarer Maßstab für den unternehmerischen Spielraum in unserer Wirtschaftsordnung angesehen werden.

Neben diesen Änderungen im Ausgangspunkt der Unternehmensplanung ergeben sich auch noch Gewichtsverschiebungen zwischen den Teilplanungen, welche aus den Veränderungen in der Marktstellung der Betriebe in unserer Wirtschaft herrühren; Vorherrschend sind hier Betriebe mit geringem und solche mit stärkerem Markteinfluß oder gar "Marktführerschaft" (= Führer bei allen absatzpolitischen Maßnahmen), für welche die Marktprognosen an Bedeutung gewinnen.

(1) vgl. S. 88

Dem Unternehmer in der vollständigen Konkurrenz geht es nur um die Frage: Wie können die Preise gesenkt bzw. wie kann die Qualität der Produkte verbessert werden? Denn allein dadurch läßt sich vorübergehend ein Vorsprung am Markt erzielen. Da bei freier Konkurrenz annahmegemäß die Investitionen etc. der einzelnen Firmen gegenseitig nicht bekannt sind, besteht für das einzelne Unternehmen nur die Möglichkeit, von den momentanen Preisen auszugehen. Es fehlen also ausreichende Daten für mehr als eine "Anpassungsplanung".

Nun ist das Prinzip der internen Betriebsplanung grundsätzlich unabhängig von der Marktform, soweit die Anbieter und Nachfrager selbständige, unabhängige Marktteilnehmer sind; letzteres gilt aber nur für die idealtypische "Verkehrswirtschaft" Euckens. "Nur für diese gilt daher auch uneingeschränkt das Prinzip der internen Betriebsplanung" (1). In der Wirklichkeit finden sich dagegen immer schwerpunktmäßige Anpassungen an die Umwelt der Betriebe:

- a) Unternehmungen mit geringem Markteinfluß, vor allem mittlere Betriebe, stehen der Konkurrenz näher als dem Monopol, lassen sich also am besten zur "monopolistischen Konkurrenz" zählen. Das einzelne Unternehmen hat hier schon gewisse Beeinflussungsvariable ("aquisitorisches Potential"!). Das Interesse an Marktanalysen und -prognosen ist deshalb erheblich, aber zuverlässige Voraussagen sind meist recht schwierig wegen der unbekannten Pläne der Konkurrenz. Hinzu kommen die Grenzen der Datenermittlung und -verwertung aufgrund finanzieller Unzulänglichkeiten. Trotzdem haben hier Absatz-, Produktions-, Beschaffungsplanung und insbesondere die Investitionsplanung ein eindeutiges Übergewicht über die anderen Teilpläne.
- b) Den Unternehmungen mit starkem Markteinfluß stehen dagegen meist alle technischen und finanziellen Möglichkeiten zur Datenermittlung und -auswertung offen. Wegen der besseren Information über die Absichten der Konkurrenzbetriebe (z.B. Investitionsabsichten) ist für sie die Unternehmensplanung leichter. Aufgrund ihrer zahlreichen Beeinflussungsvariablen sind sie nicht nur an Wirtschaftsprognosen stark interessiert und messen den Absatzplanungen stärkstes Gewicht bei, sondern bauen auch jene Teilplanungen stärker aus, welche ihren größeren Anpassungsmöglichkeiten (Diversifikation, antizyklisches Verhalten bei Investitionen, etc.) nützen, in erster Linie also die Produktions- und die Investitionsplanung. Darüber hinaus haben sie in ihren Planungen

(1) Grochla, Betrieb, a.a.O., S. 30

die Tatsache zu berücksichtigen, daß die Branchenkonjunktur möglicherweise durch ihr eigenes Verhalten am Markt gesteuert wird, ihre Strategien also auch gesamtwirtschaftlich von Bedeutung sind.

33 Die Modifizierung der Teilplanungen und ihrer Ausgangsgrößen in der sozialen Marktwirtschaft

Bei der Ermittlung aller für den Einzelbetrieb maßgebenden Einflußgrößen stößt man sehr schnell auf die Schwierigkeit, daß sich ihre Zahl, ausgehend von dem leicht überschaubaren "Datenkranz" Euckens (1), mit zunehmender Betriebsnähe geradezu ins Unendliche auffächert. Eine Übersicht ist daher für den Unternehmer nur in der Form möglich, daß er von den einzelnen Unternehmensfunktionen bzw. Teilplänen ausgeht und die dafür jeweils bestimmenden Einflußgrößen und deren qualitativen und quantitativen Hintergründe feststellt.

Zur Verdeutlichung des Gesagten wollen wir aus dem eingangs umrissenen allgemeinen Planungsmodell einige besonders wichtige Teilbereiche herausgreifen - aus der Gruppe der Sachzielplanungen die Absatz- und Investitionsplanung, aus den Formalzielplanungen die Kostenplanung - und untersuchen, welche Modifizierungen diese Teilplanungen und ihre Ausgangsgrößen unter den eben dargelegten Besonderheiten der sozialen Marktwirtschaft erfahren.

331 Die Daten der Absatzplanung

Die Absatzplanung umfaßt zunächst die Festlegung der gesamten Absatzleistungen eines Betriebes nach Art, Qualität und Wert und in zeitlicher und regionaler Verteilung (Absatzprogrammplanung). Im Rahmen der Absatzdurchführungsplanung sind dann die erforderlichen Absatzmaßnahmen - Absatzformen und -wege, Verkaufsförderungen, Preispolitik und Werbung - zu einem Aktionsprogramm zusammenzufassen (innere Koordination) und so festzulegen, daß sich die anderen Teilplanungen daran orientieren können (äußere Koordination).

Unmittelbare Grundlage der Absatzplanung sind im Modell:

- der erwartete Umsatz des Betriebes bei bestimmten Preisen nach Artikeln, mengenmäßiger, zeitlicher und regionaler Unterteilung.

(1) vgl. Eucken, Grundlagen, a.a.O., S. 149 ff, 187 ff.

- die für notwendig erachteten absatzpolitischen Mittel, unterteilt nach sachlichen, personellen und Kostengesichtspunkten.

Zur Durchleuchtung dieser beiden Datengruppen müßten folgende Ausgangsgrößen bekannt sein:

- a) die Aufnahmefähigkeit des Branchenmarktes in der Planperiode
- b) der Marktanteil des Betriebes
- c) die notwendigen vertriebspolitischen Mittel
- d) die Vertriebskosten bei unterschiedlichem Einsatz der vertriebspolitischen Mittel.

Zu a): Die Aufnahmefähigkeit des Branchenmarktes als Datum der Absatzplanung

Die Aufnahmefähigkeit des jeweiligen Branchenmarktes hängt wiederum von gesamtwirtschaftlichen Daten ab, die entweder direkt einwirken ("autonome Nachfrageänderungen") oder indirekt, über die Entwicklung gesamtwirtschaftlicher Größen bzw. über andere Teilmärkte (vor- und nachgelagerter Märkte, Geld- und Kreditmärkte) auf diesen Markt wirken.

Zu den direkten Einflußgrößen zählen:

die technische Entwicklung in der gesamten Branche (Substitutionsprodukte!) (1),

Mode-/Geschmacksentwicklung,
Änderungen in der Preiselastizität der Nachfrage,
Änderungen in der Einkommenselastizität der Nachfrage,
Änderungen in der Werbeelastizität der Nachfrage,
die allgemeine Erwartungsabhängigkeit der Nachfrage,
jahreszeitliche und zyklische Schwankungen der Nachfrage,
voraussichtlicher Verlauf der Branchenkonjunktur in der Planperiode,

Veränderungen des Abnehmerkreises (strukturelle Änderungen),

regionale Verschiebungen in der Nachfrage,

Änderung der Wettbewerbsslage,

gesetzliche und vertragliche Maßnahmen mit spezieller Wirkung auf diesen Teilmarkt.

-
- (1) Gegen diesen Grundsatz hatte die Hohe Behörde der Montanunion verstoßen, als sie dem Kohlenbergbau in ihrem "Memorandum über Energiepolitik" im August 1961 eine außerordentlich günstige Absatzprognose stellte, ausgerechnet kurz vor Beginn der Kohlenkrise. Nicht nur der Gesamtenergiebedarf, auch der Substitutionsprozeß der einzelnen Energieträger hätte prognostiziert werden müssen.

Diese Faktoren müssen mit der Statistik über den bisherigen Branchenabsatz nach Warengruppen, mengenmäßiger und zeitlicher Verteilung, Absatzgebieten und Kundengruppen kombiniert und durch eine Übersicht über die voraussichtliche Entwicklung der Gesamtwirtschaft, d.h. der indirekten Einflußgrößen, ergänzt werden (wobei sich der Unternehmer auch eine Vorstellung darüber zu machen hat, wie sich Änderungen dieser Globalgrößen auf seinen unmittelbaren Absatzmarkt quantitativ auswirken werden), nämlich:

- 1) Änderungen des politischen und wirtschaftspolitischen Rahmens, d.h.
 - die ideologische Grundstruktur des Staates
 - politische und wirtschaftliche Weltereignisse (Zusammenschlüsse, Krisen etc.)
 - staatliche Maßnahmen mit Auswirkungen auf die Gesamtnachfrage (Notenbankpolitik, Import/Exportpolitik, Exportförderung nichtgeschäftlicher Art, wie Entwicklungshilfe, Bürgschaften etc.)
 - gesetzliche Maßnahmen mit gezielter Nachfragebeeinflussung, (steuerliche Investitions- und Sparförderung, Wettbewerbsgesetze etc.)
 - Verträge allgemeinverbindlicher Art (Kartellabsprachen, Preisbindungen etc.)
 - nationale und supranationale Maßnahmen, die die Entwicklung nachgelagerter Teilmärkte berühren (Subventionen, Marktordnungen, Preisfixierungen, Bausparvergünstigungen, zweckgebundene Steuerpolitik etc.).
- 2) Die strukturelle Entwicklung in der Planperiode
 - die Entwicklung (1) der Bevölkerungs- und Arbeitskräftezahl
 - Strukturverschiebungen aufgrund des technischen Fortschritts in der vergangenen Periode
 - die beschäftigungs- und investitionsunabhängige Produktivitätsentwicklung (= technischer Fortschritt) (automatisch und von Abnehmern angeregt oder gefordert)
 - Veränderungen der privaten Spar- und Konsumquote
 - allgemeine Bedarfsverschiebungen (z.B. "Textilwelle", "Reisewelle").

(1) vgl. Weinhold-Stünzi, H.: Wovon hängt unternehmerische Zielplanung ab? Marktkonstellationen und Marktstrukturen der Zukunft; Führungspraxis 12 (1964), S. 27 - 34

3) Die konjunkturelle Entwicklung im Planungszeitraum

- Entwicklung von Bruttosozialprodukt und Volkseinkommen
- Änderungen des Beschäftigungsgrades in den Wirtschaftsbereichen
- Änderungen der Investitionsquote
- Entwicklung der Zahlungsbilanz
- voraussichtliche Entwicklung der öffentlichen Nachfrage
- allgemeine Nachfrageänderungen im Zuge veränderter Kaufkraft
- Veränderungen des Preisniveaus.

Eine allgemeine Antwort auf die Frage, welche dieser einzelwirtschaftlicher Daten in der Praxis von Bedeutung sind oder überhaupt ermittelt werden können, ist nicht möglich.

So wirkt etwa die tragende Ideologie in einem Staate recht unterschiedlich auf die Wirtschaft ein; Materialistisches wie idealistisches Gedankengut können Höchstleistungen auf wirtschaftlichem Gebiet als oberstes Ziel setzen. Aus christlicher Sicht kann ebenso betont der Dienstcharakter der Wirtschaft und ihre Zweitrangigkeit in den Vordergrund gestellt werden, was sich z.B. ganz konkret in einem Sonntagsarbeitsverbot für gewisse zur kontinuierlichen Fertigung tendierende Industrien (Stahlindustrie!) niederschlagen kann. Darüber hinaus beeinflussen etwa die Lebens- und Weltanschauungen unmittelbar die Eigentums- und Führungsverhältnisse im Betrieb.

Das betriebsindividuelle Planungssystem und seine Grundlagen werden nicht nur von der Größe und Zielsetzung, sondern z.B. auch vom Leistungscharakter des Betriebes entscheidend beeinflusst. So treten in auftragsorientierten Unternehmungen der Bestelleingang und der Bestand an Kundenaufträgen an die Stelle der kurzfristigen Absatzplanung; hier ist es überflüssig, eine eigene kurzfristige Absatzforschung zu betreiben.

Die übrigen Betriebe dagegen sind auf die Ermittlung möglichst aller relevanten Daten angewiesen. Aber schon der technische Fortschritt läßt sich bestenfalls nur durch fiktive Trends erfassen. So glaubte man etwa einige Jahrzehnte hindurch, die Werkzeugmaschinenentwicklung sei im Prinzip abgeschlossen - bis vor einigen Jahren plötzlich durch die zunehmende spanlose Verformung einerseits und den Einsatz programmgesteuerter Maschinen andererseits ein völlig neues technisches Niveau erreicht wurde.

Noch schwieriger ist die Ermittlung der verschiedenen Nachfrageelastizitäten. Die Annahme einer Preis-Absatzfunktion (für die Preiselastizität der Nachfrage) ist eine generalisierende Verein-

fachung, die zudem auf statischen Vorstellungen beruht, indem sie die Einkaufsdispositionen auf einen bestimmten Zeitpunkt antizipiert. Sie ist am ehesten noch bei alternativ nicht substituierbaren Konsumgütern und bei limitationalen Produktionsfaktoren, z.B. kompletten Industrieausrüstungen, gerechtfertigt (1). Im übrigen läßt aber diese Funktion nicht die tatsächlichen Absatzbedingungen der Betriebe erkennen. "Den Betriebswirt interessiert nicht allein der - übrigens nur angenommene - funktionale Zusammenhang zwischen Mengen und Preisen einer im Markt nachgefragten Ware, sondern ihn interessieren alle die einzelnen Bedingungen, unter denen die Nachfrage im Markt sich geltend machen kann" (2). Auf die primäre Frage nach dem hinter der Nachfrage stehenden Bedarf kann aber nur die Markt- und Konjunkturforschung Antwort geben. In der Praxis deutet vieles darauf hin, daß die theoretisch so bedeutsame Kategorie der Absatzelastizität in den Planungen der Unternehmer tatsächlich nicht die dominierende Rolle spielt, sondern weit mehr die Variation der Absatzmenge (3).

Daß der Preis heute in der Praxis nicht Aktions- oder Erwartungsparameter ist, sondern Datum, zeigt auch folgende Pressenotiz (4):

"Das Verhalten der amerikanischen Hüttenwerke in der gegenwärtigen Flaute am Stahlmarkt wurde dieser Tage vom Vorstandsvorsitzenden der August-Thyssen-Hütte AG., Dr. Sohl, unterstützt, der auch Vorsitzender der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie ist. Auf die Frage, ob eine Stahlpreissenkung nicht das Geschäft anregen könnte, antwortete Sohl mit dem Hinweis, eher sei eine Preissenkung im Augenblick angetan, einen wirklichen Marktverfall auszulösen. Richtig handelten die Stahlwerke in den USA, indem sie bei stabilem Preis die Produktion der sinkenden Nachfrage anpaßten. Diesen Weg haben auch die westdeutschen Hüttenwerke eingeschlagen ...". Dieses Verhalten entspricht dem Ergebnis früherer Untersuchungen in der Textilindustrie, denenzufolge die Bedeutung der Produktionsplanrevisionen von der Spinnerei über die Weberei zur Bekleidungsindustrie, d.h.

-
- (1) hier spielen dann allerdings andere Kaufmotive die entscheidende Rolle.
 - (2) Sandig, P.: Die Führung des Betriebes, Betriebspolitik, Stuttgart 1953, S. 27
 - (3) Theoretisch gesehen, wirken sich also neue Absatzerwartungen mehr auf die Lage der Absatzkurve als auf ihre Gestalt aus; Bewegungen entlang der Kurve wegen Preisänderungen dürften dagegen nur sehr selten den Inhalt der Unternehmensplanung bestimmen.
 - (4) Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung, Jg. 13/Nr. 25 (29.3.58), S. 1

mit steigender Konsumnähe, zunimmt (1).

Ebensowenig wie die Nachfrage- und Angebotselastizitäten lassen sich die Kaufkraftschwankungen, herrührend von Nachfrage- und Angebotslücken auf den Güter- und Faktormärkten (2) generell in das Plankalkül einbeziehen, da sie von sehr unterschiedlicher Bedeutung für die Unternehmensplanungen sind, je nach Dauer des Schrumpfs- oder Wachstumsprozesses und je nach Abnehmerkreis der Betriebe (3). In der Regel bringt z.B. ein Kaufkraftschwund erst mengen-, dann artmäßige Einschränkungen bei Verbrauchsgütern bzw. erst Änderungen der Nutzungsdauer, dann erst der Qualitätsgruppen bei Gebrauchsgütern. Für die betroffenen Unternehmungen ergeben sich daraus Verschiebungen in dem zu erwartenden Ersatzbedarf oder innerhalb der Produktionsprogramme. Unternehmungen werden ihre Programme umso eher mengen- und artmäßig bei Kaufkraftschwankungen ändern müssen, je weniger ihre Produkte der Grundbedarfsdeckung dienen. Grundsätzlich spielt aber für Investitionsgüter die Kaufkraft der Betriebe nicht die gleiche Rolle wie für Konsumgüter die Kaufkraft der Haushalte, da hier die Kreditmöglichkeiten und die Bereitschaft zur Kreditaufnahme größer sind.

Angesichts der hohen vagabundierenden Überschußkaufkraft in unserer Wirtschaft (4) wird verständlich, warum heute vor allem von den Produzenten langlebiger Konsumgüter soviel Wert auf die Ermittlung der Einkommenselastizität der Nachfrage gelegt wird. Dabei handelt es sich aber um eine durch Werbung oder Verkaufsförderung durchaus beeinflussbare Größe, die deshalb häufig zu Ungenauigkeiten in der langfristigen Absatzplanung führt. Die Beobachtung von Werbeelastizitäten spielt eine gewisse Rolle, jedoch noch keineswegs in dem Umfang wie etwa im "gesättigten" Konsumgütermarkt der USA.

Die übrigen Daten des Branchenmarktes lassen sich, soweit sie quantitativer Natur sind, relativ einfach für eine kurze Periode ermitteln. Eine Ausnahme bildet lediglich die Wettbewerbslage: Häufig unterstellt der Unternehmer aus Vorsichtsgründen seiner Strategie eine ungünstigere Marktform als tatsächlich gegeben, wenn er nicht überhaupt auf solche makroökonomischen Überlegungen verzichtet und nur mit Einzelbeziehungen zu Konkurrenten und

(1) vgl. Anderson/Bauer/Führer/Petersen: Ursachen und Typen kurzfristiger Produktions- und Planpreisversionen der Unternehmungen; Ifo-Studien Jg. 2 (1956), S. 21

(2) vgl. Giersch, H.: Art. "Inflation", HdSW, Bd. 5 (1956), S. 282

(3) vgl. o.V.: Wirtschaftswachstum und Kaufkraft in 18 Ländern; Beiträge des Deutschen Industrieinstituts, Heft 2, Köln 1965, S. 11

(4) vgl. dazu S. 85 f.

Marktpartnern rechnet.

Ein großes Unsicherheitsmoment bildet für das einzelne Unternehmen in jedem Fall die künftige gesamtwirtschaftliche Entwicklung bzw. ihre Rückwirkungen auf den Betrieb. Irrtümer von dieser Seite sind heute in der Regel die Ursache für eine völlig falsche Unternehmenspolitik.

Daß viele Größen vom Betrieb unmittelbar als gegeben hingenommen werden müssen, schließt die Ermittlung der mittelbaren, gesamtwirtschaftlichen (1) Einflußfaktoren auch durch den Einzelbetrieb keineswegs aus. Der Unternehmer kann bei genügender Qualifikation durchaus feststellen, ob etwa seine speziellen Marktbedingungen einer (kurzfristigen) konjunkturellen oder (langfristigen) strukturellen Entwicklung entstammen, und seine künftige Planung darauf abstellen.

Auf die Problematik allgemeiner Wirtschaftsprognosen soll in einem anderen Zusammenhang eingegangen werden (2). Wenn auch eine mittel- oder gar langfristige Planung mehr akademische als praktische Bedeutung haben dürfte, vor allem wegen der außerökonomischen Einflußfaktoren - für die kurzfristige Planung (bis 1 Jahr) kann heute in "reifen" Märkten mit ziemlich genauen Prognoseergebnissen gerechnet werden. So haben nach amerikanischen Untersuchungen die einzelbetrieblichen Vorausschätzungen in den USA auf ein Viertel - bis Halbjahr einen Ungenauigkeitsgrad von rd. 10 % (3). Bei der Beurteilung solcher empirisch festgestellten Genauigkeiten ist aber zu berücksichtigen, daß es sich dabei meist nicht um eine Erwartung im eingangs definierten Sinn handelt, sondern z.T. auch schon um eine Vorgabe an die Verkaufsabteilung (4).

-
- (1) "Gesamtwirtschaftliche Daten sind diejenigen Tatbestände, die den ökonomischen Kosmos bestimmen, ohne selbst unmittelbar von ökonomischen Tatsachen bestimmt zu sein". Eucken, Grundlagen, a.a.O., S. 156
 - (2) vgl. dazu S. 137 ff.
 - (3) vgl. Modigliani, F. u. Sauerlender, H.O.: "Economic Expectations and Plans of Firms in Relation to Short-Term Forecasting"; Studies in Income and Wealth, Bd. 17, Princeton 1955, S. 261 ff.
 - (4) vgl. dazu Röthlingshöfer, a.a.O., S. 87

Zu b): Der erwartete Marktanteil des Betriebes als Datum
der Absatzplanung

Die Erwartungen über die relativen Absatzchancen des Betriebes, seinen künftigen Marktanteil, bilden ein weiteres Datum für die Absatzplanung. Ausgangspunkt ist hier der bisherige, aus der betrieblichen Umsatzstatistik ersichtliche eigene Absatz, nach Größe und Struktur in Beziehung gesetzt zum gesamten Branchenumsatz. Die Vorausschätzung des Marktanteils kann unter zweierlei Voraussetzungen erfolgen: Einmal unter der Annahme gleichen Verhaltens des eigenen Unternehmens auf dem Absatzmarkt; dann sind für den künftigen Marktanteil allein die Aktionen und Reaktionen der Konkurrenten und Nachfrager entscheidend, die sich ihrerseits in Wirtschaftsplänen manifestieren (sie müßte der Planträger durch Marktforschung ergründen); nur für die kurzfristige Planung kann eine solche Situation als realistisch unterstellt werden. Bei langfristiger Planung muß auch untersucht werden, wie sich die Absatzchancen bei unterschiedlichem Einsatz vertriebspolitischer Mittel ändern. In diesem Fall sind für das absatzpolitische Instrumentarium neue Ausgangswerte in der Planung als Datum zu berücksichtigen, vor allem die künftige Marktlage des Betriebes, die durch folgende Faktoren bestimmt ist (1):

1. Der Marktform, d.h. dem Konkurrenztyp zwischen den Anbietern oder Nachfragern (unter Berücksichtigung potentieller Konkurrenz),
2. dem Status der direkt und indirekt konkurrierenden Betriebe,
3. dem eigenen Unternehmensstatus.

Zu 1): Die Furcht vor potentieller Konkurrenz ist heute in der Praxis weiter verbreitet, als man zunächst annehmen möchte. Dazu haben nicht zuletzt die Versuche zahlreicher Firmen beigetragen, sich in völlig fremden Branchen ein "zweites Bein" zuzulegen. Erinnert sei hier an die erfolgreichen Bemühungen eines Strumpffabrikanten und eines Verlagskonzerns in den letzten Jahren, in die industrielle Geflügelmast bzw. Eierproduktion einzusteigen. Wenn heute in zahlreichen Wirtschaftszweigen ein Gewinnstreben vorherrscht, das als gemäßigt bezeichnet werden kann, dann dürfte hier recht häufig der Gedanke mitspielen, keine "newcomers" an zulocken (2).

(1) vgl. dazu Krelle, W.: Preistheorie, Tübingen 1959, S. 38

(2) Zum näheren Zusammenhang von Marktform und Unternehmensplanung vgl. Schüle, M.: Wirtschaftsplan und Marktformen. Diss. Freiburg 1942, S. 22 ff.

Zu 2) u. 3): Grundlage des eigenen wie des Unternehmensstatus der Konkurrenten sind

1. die technische Produktionsgrundlage, die sich in bestimmten Ertrags- und Kostenverläufen manifestiert,
2. die Finanzlage,
3. die Markteinbettung,
4. die Zielsetzung der Unternehmung,
5. die Verhaltensweise der Unternehmung (soweit sie sich aus 1. - 4. nicht zwangsläufig ergibt).

Zu 1): Die technische Produktionsgrundlage umfaßt die Produktionsfunktionen (= Produktionsverfahren) und die zugehörigen Kostenfunktionen. Die Produktionsfunktion "gibt die Beziehung zwischen den in den Produktionsprozeß eingehenden Faktoreinsatzmengen und dem Ertrage an" (1), gleiche Faktorqualitäten vorausgesetzt. Wichtig für unsere spätere Kritik ist, daß die Wirtschaftstheorie beim kurzfristigen Wirtschaftsplan immer von einer bestimmten, für die Planperiode festen Faktorkombination ausgeht, wobei deren Auswahl schon vor der Planungsrechnung im engeren Sinn beginnt.

Zu 2): Die Finanzlage umfaßt

- a) die Zeittabelle der voraussichtlichen Geldeinzahlungen und -auszahlungen,
- b) den jetzigen Liquiditätsstatus und
- c) die vorhandenen Kreditmöglichkeiten
(Bankkredit-Limits, Lieferantenkredite, sonstige Kredite gegen Schuldpapiere, mögliche Eigenkapitalvermehrungen).

Welche Bedeutung die Größen Zahlungs- und Einnahmereihe, Liquiditätsstatus und Kreditmöglichkeiten für die Beurteilung der Unternehmensstärke haben, hängt von der jeweiligen finanziellen Situation der Unternehmung ab: Nur bei ungünstiger Liquiditätslage und wenig Kreditmöglichkeiten kann - jedenfalls bei kleineren und mittleren Unternehmungen (2) - die Zahlungsreihe großes Gewicht im Rahmen der Absatzplanung erhalten und umgekehrt.

Zu 3): Die Markteinbettung betrifft die horizontale und vertikale Abhängigkeit des eigenen und der übrigen Unternehmen von anderen Betrieben. Sie ist nicht nur von Bedeutung für die Ertrags- und Kostenlage, sondern vor allem auch für die Bewegungsfreiheit und die Wachstumschancen einer Unternehmung und stellt ein wichtiges Datum für die Verhaltensweise eines Unternehmers dar.

-
- (1) Gutenberg, E.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Bd. I, Die Produktion, 11 Aufl., Berlin 1965, S. 290
 - (2) vgl. hierzu unsere Ausführungen zur finanziellen Konzentration S. 74 f.

Zu 4): Die Zielsetzung beruht auf dem freien Entschluß des einzelnen Unternehmers, es sind dies "firmenexistentielle Gegebenheiten" (Krelle) und können natürlich denkbar verschiedenartig und komplex sein (1). Wir haben bereits darauf aufmerksam gemacht (2), daß sich heute in vielen Wirtschaftszweigen eine Standardisierung der Unternehmensziele bemerkbar macht, die auch zu einer Einengung der unternehmerischen Planung führt. Ebenso wurde schon auf die starke Verflechtung und die wirtschaftliche Abhängigkeit gerade der Klein- und Mittelbetriebe in der westdeutschen Wirtschaft hingewiesen. Bei Berücksichtigung der oben genannten Zahlen ist der Schluß angebracht, daß heute gerade dieses Abhängigkeitsverhältnis zu einer weitgehend gleichgerichteten bzw. eingeeengten Planung großer Wirtschaftsbereiche führen muß.

Zu 5): Nicht nur das Ziel des Unternehmers, auch der Weg dorthin hat in der Regel einen ursprünglichen Eigenwert und unterliegt zumindest teilweise einem originären Entschluß der Firma. Aus der Zielsetzung allein kann aber schon deshalb nicht das jeweilige Verhalten abgeleitet werden, weil die subjektive Bereitschaft, das mit jeder wirtschaftlicher Tätigkeit verbundene Risiko auf sich zu nehmen (= "Risikoempfindlichkeit"), sehr verschieden ist und somit ein unterschiedliches Datum darstellt.

Theoretisch läßt sich die Risikoempfindlichkeit durch ein sog. Chancen-Präferenzfeld oder durch eine Bewertungsfunktion darstellen (3); aus ihnen kann dann das optimale Verhalten bei Unsicherheit und unbekannten Wahrscheinlichkeiten eindeutig abgeleitet werden (bei rationalem Risikoverhalten) (4). In der Praxis hilft dieser Zusammenhang freilich wenig weiter. Entscheidend ist ja nicht nur die eigene Risikobereitschaft des Unternehmers - diese geht ohnehin unbewußt in die Planung ein; die ebenso wichtige Risikobereitschaft der Konkurrenten oder Marktkontrahenten dagegen läßt sich nur aus Vergangenheitswerten ablesen, setzt also bereits eine gewisse Marktbeziehung voraus. Diese fehlt aber gerade dort, wo sie am wichtigsten wäre, nämlich bei der Einschätzung

(1) vgl. S. 9 f.

(2) vgl. S. 8

(3) vgl. auch Krelle, Preistheorie, a.a.O., S. 90 ff., und die dort genannte Literatur

(4) Bei bekannten Wahrscheinlichkeiten und häufigen Wiederholungen haben Chancen-Präferenzfeld bzw. Bewertungsfunktion bei rationalem Risikoverhalten eine eindeutig festgelegte Form. Dann ist die Verhaltensweise aus der Zielsetzung ableitbar, ein gesonderter Entschluß über das Risikoverhalten ist nicht nötig.

neuer Marktteilnehmer. In der Praxis ist dieses Datum deshalb dann, wenn es ermittelt werden konnte, meist überholt.

Damit sind die Grundlagen des Unternehmensstatus dargestellt, der seinen Ausdruck in der jeweiligen Absatzpolitik der eigenen Firma wie der Konkurrenten findet.

Da der Unternehmensstatus der Konkurrenten jedoch in der Regel nicht bekannt ist, muß die vermutliche Absatzpolitik der Konkurrenten im Rahmen der Marktforschung, auf Grund primärer oder sekundärer Unterlagen, ermittelt werden (1). Dabei setzen wir voraus, daß die Absatzpolitik der Konkurrenten Einfluß auf den eigenen Absatz hat, wir gehen also von den in der Praxis häufigsten Marktformen, monopolistischer Konkurrenz und Oligopol, aus.

Die Situation, vor welcher der Oligopolist steht, nämlich (eigener) Zug, (erwarteter) Gegenzug, (eigener) Zug usw., ist eine typische Spielsituation und legt die Anwendung der Spieltheorie der Planung nahe. Von der Praxis her ist davon jedoch eindeutig abzuraten: Bis heute ist es im wesentlichen nur gelungen, das Problem eines "rationalen Verhaltens" für sogenannte "Zwei-Personen-Nullsummen-Spiele" zu lösen. Daher scheidet der hier interessierende Fall mehrerer Interessenten von vorneherein aus (2). Es gibt noch keine in der Praxis befriedigende Lösung kooperativer oder nicht kooperativer Mehrpersonenspiele. Doch selbst wenn hierfür in absehbarer Zeit brauchbare Lösungen gefunden würden: Kein Unternehmer wird sich an feste Spielregeln halten, d.h. im Ernstfall alle seine möglichen Strategien kennen und beachten. Außerdem hat jede Firma tatsächlich so viele Möglichkeiten, ihr absatzpolitisches Instrumentarium zu verändern, daß brauchbare Lösungen nur mit Hilfe von Großrechenanlagen gefunden werden könnten (3).

Es bleiben derzeit also nur die Methoden der traditionellen Marktbeobachtung, um zu Reaktionserwartungen als Planungsgrundlage zu kommen.

Zu c): Die Vertriebskosten als Datum für die Absatzplanung

Die Vertriebskosten sind Datum und Variable zugleich: Datum bei Ermittlungen der bei dem Planumsatz kostengünstigsten Vertriebsmethoden, Planvariable bei der endgültigen Festlegung der Absatz-

- (1) vgl. Mellerowicz, Planung I, a.a.O., S. 170 f.
- (2) Auch Röthlingshöfer (a.a.O., S. 92 ff) weist auf die beschränkte Verwendbarkeit der Spieltheorie bei zwei Konkurrenten hin.
- (3) Eine bekannte Elektrofirma versuchte vor einiger Zeit, für einen Teilmarkt ein solches Modell zu konstruieren. Aber schon allein dafür waren 625 lineare und nichtlineare Gleichungen notwendig.

politik. Die Vertriebskosten als Datum lassen sich aus der Kostenrechnung der vergangenen Planperiode entnehmen. Die Erwartungen über die Entwicklung dieser Kosten in der Zukunft führen zu den Vertriebskosten als Planvariable (1).

Zu d): Die Planung der absatzpolitischen Mittel

Theoretisch beruht die Planung der Absatzpolitik auf der Kenntnis aller bisher genannten Daten der Absatzplanung, d.h.

- a) der allgemeinen Marktentwicklung,
- b) dem Zusammenhang zwischen Vertriebspolitik und Marktanteil (=konjekturale Preis-Absatzfunktion bzw. Marktform) und
- c) den Kosten der vertriebspolitischen Mittel.

Ein weiteres sekundäres Datum ist die originäre Entscheidung des Unternehmers für eine bestimmte Mittelkombination, die sich im Rahmen des allgemeinen Unternehmerverhaltens bewegt, von den gleichen Motiven wie dieses (Risikofreudigkeit etc.) bestimmt wird und daneben von alternativen Absatzzielen ausgehen kann. "Die Abstimmung des Mitteleinsatzes mit dem Absatzziel und die optimale Kombination der absatzpolitischen Mittel in Hinsicht auf das Absatzziel stellen zwei wichtige Aufgaben langfristiger Absatzplanung dar" (2).

Hier muß nochmals kritisch auf die Schwierigkeiten hingewiesen werden, die unter b) genannten Fakten objektiv einzuschätzen. Die Voraussetzungen für eine sachlich begründete Planung der Absatzpolitik werden sich in der Praxis immer nur für kurze Zeitspannen bestimmen lassen, weil diese Größen einem ständigen Wandel unterliegen.

Die Festlegung der einzelnen absatzpolitischen Mittel hängt darüber hinaus aber auch von einigen speziellen Rahmenbedingungen ab:

- a) Bei der Werbeplanung sind dies neben den allgemeinen Einsatzprinzipien der Werbung und wettbewerbsrechtlichen Vorschriften der vergleichbare Werbeaufwand der Konkurrenten bzw. überhaupt der Werbeaufwand in einer Volkswirtschaft. Empirische Untersuchungen haben ergeben, daß die Unternehmungen eine konstante Relation zwischen Umsatz und Werbeaufwand einzuhalten pflegen (3).

(1) zu den Grenzen der Kostenplanung vgl. S. 130

(2) Gutenberg, E.: Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmenspolitik. Absatzplanung in der Praxis (Hsg. E. Gutenberg). Wiesbaden 1962, S. 311

(3) vgl. Dean, J.[†] Managerial Economics, 8. ed., Englewood Cliffs, N.Y. 1958, S. 378

Auf vielen Konsumgütermärkten dürfte darüber hinaus heute bereits eine gewisse Zwangsläufigkeit in den Werbeausgaben bestehen, die mit der Sättigung dieser Märkte noch zunimmt. Daß mit steigendem Lebensstandard die Pro-Kopf-Ausgaben für Werbung steigen werden, bestätigt ein Ländervergleich. Nach einer Untersuchung des "Advertising Age" (1) betrugen sie 1963 (in Dollar pro Einwohner):

in Italien	4	Schweden	25
Frankreich	8	Schweiz	28
Belgien	12	USA	66
Bundesre- publik	21		

Auch in der Bundesrepublik selbst scheint sich dies zu bestätigen (2):

Jahr	1961	62	63	64
1) Brutto-Werbeumsatz (Mrd. DM)	2,7	3,0	3,3	3,7
2) Brutto-Werbe-Umsatz in % des Br.-Sozial- produkts	0,82	0,83	0,83	0,89

Für einen Markenartikel rechnet man heute in einzelnen Ländern mit folgenden Werbeeinsätzen (in 1000 DM) pro Jahr (3):

	Einführungs-/ Erhaltenswerbung	
Bundesrepublik	750 - 1000	/ 500
Frankreich	1000	/ ?
Italien	300	/ ?

Neben diesen allgemeinen Werberichtlinien muß als Richtschnur auch noch die Zusammensetzung der Werbemittel am Branchenmarkt gelten. Auch für die Investitionsgütermärkte ließen sich hier gewisse betriebswirtschaftliche Grundsätze angeben.

(1) zitiert in "Der Volkswirt" 19. Jg./17 (30.4.1965), S. 736

(2) "Der Volkswirt" 19. Jg./18 (7.5.1965), S. 796

(3) ebda.

- b) Die Planung der Preis- und Sortimentspolitik bedeutet eine gedankliche Vorwegnahme eines bestimmten Marktverhaltens. Der Preiswettbewerb tritt dabei heute als Mittel der Absatzpolitik gegenüber den Nebenformen wie Produktionsgestaltung, Werbekonkurrenz und dem Dienstleistungswettbewerb in seinen mannigfachen Erscheinungsformen in den Hintergrund (1). Lawrence Abbot hat 1955 in seiner Untersuchung "Qualität und Wettbewerb" (2) eine Theorie entwickelt, in der die traditionelle Preiswettbewerbstheorie lediglich ein Teilstück einer allgemeinen Wettbewerbstheorie ist. In Übereinstimmung mit diesen Überlegungen sollen hier die absatzpolitischen Mittel mit Ausnahme der Werbung zusammenfassend untersucht werden (3). Mehr als in den anderen Teilbereichen der Absatzplanung spielen dabei die Ungewißheit der Zukunft hinsichtlich Markt und Konkurrenz mit.

Da die Preispolitik heute als absatzpolitisches Instrument weitgehend ausscheidet, spielt auch die Planung der Preispolitik im Rahmen der Absatzplanung keine so bedeutende Rolle, wie dies die Theorie darzustellen pflegt. Soweit sich im übrigen die erforderlichen Größen, z.B. Preisuntergrenzen (4), nicht aus der Kostenplanung ableiten lassen, sind sie mit erheblichen Unsicherheiten verbunden (z.B. die preispolitischen Absichten der Konkurrenz) bzw. überhaupt nur experimentell feststellbar, so etwa die Nachfrageelastizität auf punktuellen Teilmärkten.

Auch für die Planung der Verkaufsförderungsmaßnahmen ist in der Praxis der Spielraum relativ gering, vor allem auf ausgereiften Märkten.

Die für die Planung der Produkt- und Sortimentsgestaltung entscheidenden Kriterien betriebsinterner und absatzpolitischer Art hängen so stark von der Betriebsgröße und der Branchensituation ab, daß hier keine allgemeinen Aussagen möglich sind.

Ähnliches gilt für die Planung des Absatzsystems. Auch hier hat der Unternehmer wenig Möglichkeit zu einer aktiven Planung. Entscheidender sind vielmehr Erfahrungswerte und rechnerische Anpassungen.

-
- (1) vgl. Hatzold/Helmschrott, a.a.O., S. 62 ff, ebenso, für die USA, Katona, a.a.O., S. 268. Die Theorie der "kinky demand" dürfte damit übrigens von der Praxis bestätigt sein.
- (2) vgl. Abbot, L.: Quality and Competition; New York 1955
- (3) vgl. hierzu i.E. Mellerowicz, Planung I, a.a.O., S. 218 ff.
- (4) vgl. Heinen, E.: Kostenlehre. Bd. I, 2. Aufl., Wiesbaden 1965, S. 348 ff.

Damit haben wir die wichtigsten Daten einer nach theoretischen Grundsätzen aufgebauten Absatzplanung genannt. Einige Besonderheiten ließen sich dabei als für alle Daten gültig feststellen:

- 1) Je kurzfristiger die Planung, umso mehr Daten im engeren Sinn hat der Unternehmer zu beachten, je länger die Planperiode, umso mehr Bewegungsfreiheit hat er, umso schwieriger wird aber seine Orientierung.
- 2) Bezeichnend ist außerdem, daß für die kurzfristige Planung die Daten aus der Vergangenheit, für die langfristige Planung dagegen immer mehr die Erwartungen über die künftige Entwicklung als allein entscheidend angesehen werden.

Insofern findet der eingangs erwähnte Gegensatz Daten-Erwartungen eine logische Erklärung.

- 3) Überraschend viele Daten sind von der jeweiligen Mentalität der Unternehmensleitung abhängig bzw. stellen daraus abgeleitete Entscheidungen dar. Ebenso sind viele Daten von der subjektiven Einschätzung durch den Unternehmer geprägt.
- 4) Schließlich hat sich gezeigt, wie eng alle Teilbereiche eines Unternehmens zusammenhängen: Allein für die Absatzplanung sind Zahlen aus beinahe allen übrigen Teilfunktionen des Betriebes nötig (schon deshalb scheint es wenig sinnvoll, eine Teilplanung in einem Betrieb nicht zu einer integrierten Gesamtplanung auszubauen.).
- 5) Im Absatzbereich spielen ordnungspolitische Schranken nur in der Planung der Absatzpolitik eine direkte Rolle, wobei dann aber eine zahlenmäßige Festlegung dieser Normen kaum möglich ist, sondern allenfalls eine allgemeine Berücksichtigung im Zuge des unternehmerischen Verhaltens (Expansionsstreben etc.). Außerdem lassen sich keine langfristige Vorhersagen auf diesem Gebiet treffen. Die übrigen Einflüsse sind mehr indirekter Natur, weil sie nur über die Nachfrage an den Betrieb herangetragen werden.

Empirische Untersuchungen haben im übrigen gezeigt, daß das entscheidende einzelwirtschaftliche Datum für jeden Unternehmer bei seinen Planungen das augenblickliche und erwartete "Geschäftsklima" ist, eine recht heterogene Größe, die sich - nach einer internen Sonderuntersuchung des Ifo-Instituts - aus folgenden Einzeldaten bzw. ihren Veränderungen zusammensetzt:

Auftragseingang, Auftragsbestand, Umsätze, Beschäftigungslage, Exportsituation, konjunkturelle Entwicklung am Absatzmarkt, Lieferzeiten.

Dieses Ergebnis läßt darauf schließen, daß sich der einzelne Unternehmer bei seinen Planungen zwar des gesamtwirtschaftlichen Rahmens bewußt ist, in welchen sein Betrieb eingebettet ist, daß er aber in aller Regel zu einer sehr starken Vereinfachung dieser komplizierten Umwelt neigt.

Mit welcher Fülle von Ausgangsgrößen auch in der Praxis gerechnet wird, zeigt nachstehende Übersicht. Sie gibt einen Teil der Überlegungen wieder, welche von einer deutschen Maschinenfabrik vor Errichtung einer Zweigniederlassung in Frankreich angestellt wurden (siehe nächste Seite).

332 Die Daten der Investitionsplanung

Wir haben im einleitenden Teil der Arbeit den Investitionsplan als Teil des Finanzplanes bezeichnet. Trotzdem soll hier besonders auf die sachlichen Ausgangsgrößen der Investitionsplanung eingegangen werden, weil sich hier unsere oben getroffenen Feststellungen über eine Modifizierung der Teilplanungen in der Praxis gut verdeutlichen läßt.

Die Investitionsplanung ist im Grunde langfristige Beschaffungsplanung, ergänzt durch Kosten- und Rentabilitätsüberlegungen.

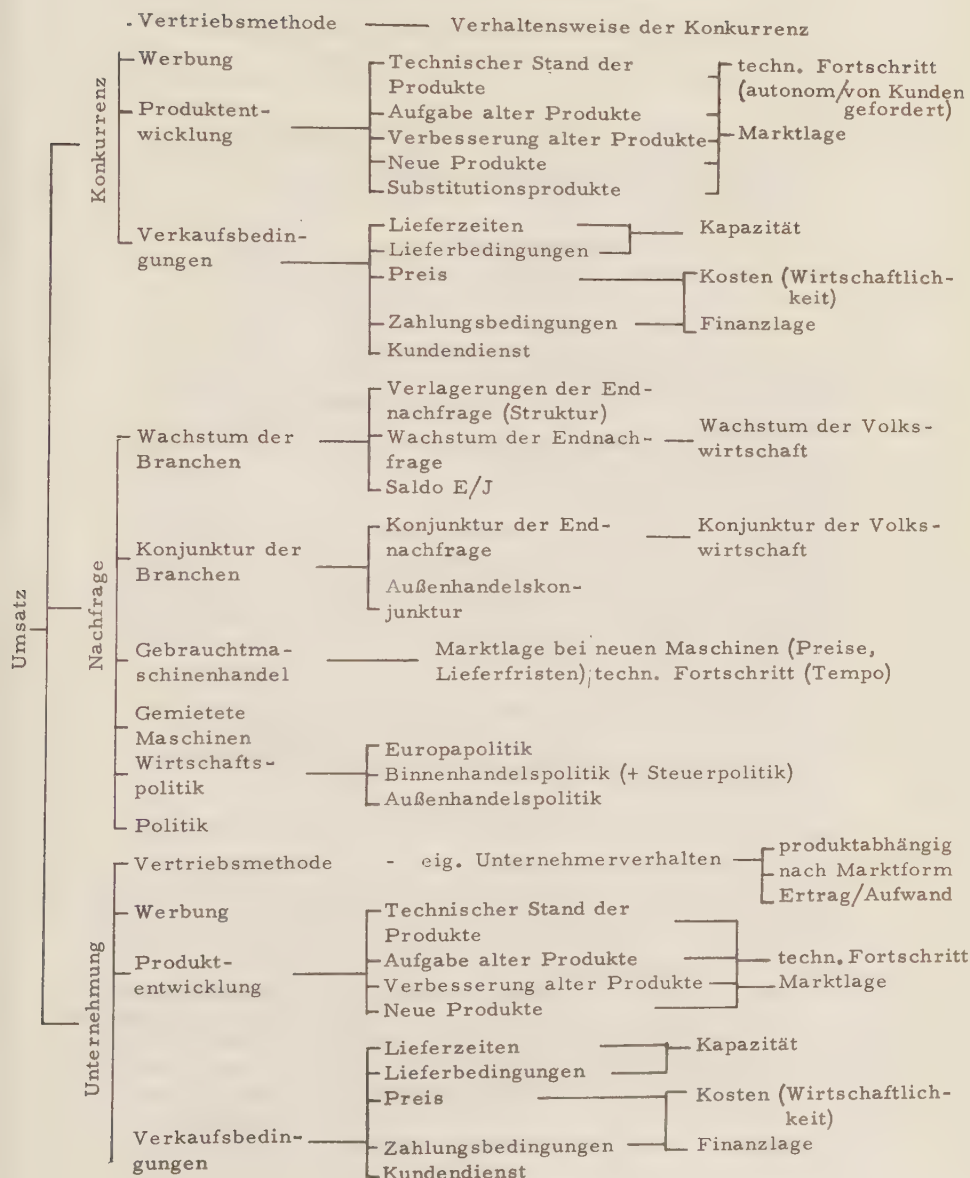
Für eine Sachinvestition in Form einer Betriebserweiterung lassen sich folgende mögliche Ausgangsgrößen nennen: (1)

- die langfristige Unternehmenspolitik,
- der wahrscheinliche Bedarf am angestrebten Absatzmarkt nach Menge, Qualität und ungefährender Preishöhe,
- die Entwicklungs- und Investitionsabsichten der potentiellen Konkurrenz,
- das für den Bedarf zweckmäßigste Verfahren, bestimmt durch die derzeitige Produktionsreife, nämlich

forschungsmäßige Tendenzen,
erforderlicher Mindestabsatz,
fertigungstechnische Elastizität und
Stückkosten bei wahrscheinlicher Auslastung,

(1) vgl. Martin, W.: Fabrikplanung. Graz 1956, S. 65 ff
Bronner, A.: Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsberechnung; Vorträge des 18. Betriebswirtschaftler-Tages (1965). Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte (Hsg. DGfBW). Berlin 1965, S. 181 ff.

Die Determinanten der Umsatzhöhe



- der Rohstoffbedarf (quantitativ und qualitativ) und seine Verfügbarkeit,
- das Maschinenangebot (qualitativ, nach Preishöhe, nach Lieferfristen),
- das Eigentums-/Verfügungsrecht über geeignete Liegenschaften,
- die Erweiterungsmöglichkeiten in baulicher Hinsicht,
- die Baumarktsituation,
- der Einfluß des betrieblichen Standorts auf die künftige Ertragslage wegen

unterschiedlicher Faktorkosten,
unterschiedlicher Absatzmöglichkeiten und
Verkehrsverhältnisse,
unterschiedlicher Steuerbelastung,

- erforderliche und verfügbare Arbeitskräfte,
- Bedarf und Angebot an Energie,
- der Zwang zur Abwasser- und Abfallbeseitigung und die Möglichkeiten hierzu,
- die patent- und lizenzrechtliche Lage,
- voraussichtlicher Kapitalbedarf,
- eigene Mittel und eigenes Kreditvolumen und Kreditzusagen,
- Ergebnisse der Investitionsrechnungen, vor allem voraussichtliche Amortisationsfrist (aus pay-out-Rechnung) und voraussichtliche Mindestrendite (aus Kapitalwertrechnung),
- Risikobereitschaft des Unternehmers,
- Allgemeine Investitionsprinzipien, z.B.:
großer Marktanteil besser als große Fertigungstiefe
(= Zwang zur Massenfertigung mit vielen Zulieferern);
Rückfluß der Mittel wichtiger als Rendite; "Investitionsstufen" je nach Produkt (vgl. Stahlindustrie, Konfektionsbetrieb u.ä.m.),
- Allgemeine Finanzierungsprinzipien, z.B.:
Kapitalbindung = Kapitalverfügbarkeit; Risikoentsprechung, etc.

Welche Bedeutung gerade dem künftigen Standort bei Investitionsvorhaben zugemessen wird, zeigt der Katalog von Bedingungen, den ein Betrieb der chemischen Industrie im Jahre 1964 für den Standort seines geplanten Zweigwerkes in Bayern aufgestellt hatte:

"Der Ort soll groß und repräsentativ genug sein, um dem Ansehen der Firma zu entsprechen. Geländebedarf 20.000 qm. Bereits vorhandene Gebäude nicht Bedingung. Entfernung zu den Rohstofflieferanten und Absatzmärkten ohne Belang. Wasserbedarf je 24 Stunden: 250 cbm (Wasser soll nicht zu hart sein).

Tägliche Abwasser: 200 cbm. Energiebedarf je Monat: 100 to Kohle und 30 000 Kilowatt Elektrizität. Bezugsmöglichkeiten von Gas nicht Bedingung, aber 100 cbm monatlich erwünscht. Arbeitskräftebedarf am Ort etwa 300 Hilfskräfte, wovon zwei Drittel weiblich sein dürfen.

Für 60 Familien der mitgebrachten Fachkräfte müssen Wohnungen am Ort oder in unmittelbarer Nähe erstellt werden. Der Standort soll verkehrsaufgeschlossen sein und verkehrsgünstig liegen. Gleisanschluß nicht erforderlich, gute Postverbindung Bedingung, Klima nicht zu feucht, da sonst wegen der hygroskopischen Rohstoffe Klimaanlage gebaut werden müßten. In der Umgebung sollen keine durch ihre Bedeutung erdrückende Betriebe desselben Produktionszweiges liegen. In unmittelbarer Nähe Universität oder Technische Hochschule erforderlich wegen der innerbetrieblichen Forschung. Ausreichende Erholungs- und geistige Anregungsmöglichkeiten für die akademischen Mitarbeiter des Betriebes sowie gute Schulumöglichkeiten für deren Kinder Bedingung."

Dieser Katalog der Standortbedingungen reicht also von konkreten ökonomischen Gegebenheiten bis hin zu Unwägbarkeiten, die das Prestige der Firma ebenso umschließen wie den Freizeitwert des jeweiligen Standorts.

In der Praxis haben die genannten Größen ein sehr unterschiedliches Gewicht in den Investitionsüberlegungen der Unternehmer. Amerikanische (1) und westdeutsche (2) Untersuchungen haben übereinstimmend ergeben, daß sich die Unternehmer im allgemeinen an folgenden Größen orientieren:

- 1) der jetzigen absoluten Nachfrage,
- 2) der Nachfrageveränderung in der vergangenen Periode,
- 3) an einigen den Vermögensaufbau, die Liquiditätslage und die Elastizität der Unternehmung repräsentierenden Größen, vor allem
freien Abschreibungsbeträgen,
der Liquidität 1. Grades,
der derzeitigen Kapazitätsausnutzung und
den kumulativen Abschreibungsbeträgen auf das Anlagevermögen, dem Nominalwert des Anlagevermögens also.

(1) vgl. Meyer J.R./Kuh, S.: Investment Decisions, New York 1955, zitiert nach Gutenberg, E.: Untersuchungen über Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen, Köln-Oplaten 1959, Teil I, S. 21

(2) vgl. Gutenberg, ebda.

Der erwartete Umsatz spielt offenbar keine entscheidende Rolle. Tatsächlich ließen sich vor allem in der Investitionsplanung und -politik der deutschen Stahl- und Automobilindustrie in den vergangenen Jahren zahlreiche Beispiele eines "antizyklischen Verhaltens" nennen (1). Auch Preissteigerungen für Investitionsgüter hatten hier offensichtlich wenig Einfluß (2).

In diesem Zusammenhang sei auch kurz auf die praktische Bedeutung des Akzelerationsprinzipes eingegangen, d.h. auf die von zahlreichen Konjunkturtheoretikern vertretene Ansicht, eine Schwankung der Nachfrage auf einem nachgelagerten Markt verursache eine prozentual größere Schwankung der Nachfrage auf den vorgelagerten Märkten (3).

Wenn wir beispielsweise die Entwicklung des deutschen Werkzeugmaschinenbaues und der ihm nachgelagerten Industrien in den Jahren 1950 bis 1960 auf derartige Zusammenhänge hin untersuchen, läßt sich unsere Frage im großen und ganzen bejahen: Ein Vergleich von Umsätzen und Investitionsvolumen in den jeweils darauffolgenden Jahren zeigt deutlich, daß die beiden leichten Einbrüche im Werkzeugmaschinenabsatz 1953/54 und 1958 stets auf eine Abschwächung

-
- (1) So haben z.B. die Rheinischen Stahlwerke, Essen, 1958 trotz einer Umsatzeinbuße erheblich stärker als in den Jahren zuvor investiert (vgl. FAZ vom 20.6.1959). Offensichtlich wurde bereits ein baldiges Ende der "Stahlflaute" erwartet. Das war insofern gerechtfertigt, als festgestellt werden konnte, daß der Umsatzrückgang vor allem auf einen stärkeren Lagerabbau beim Handel zurückzuführen war, dessen Ende zwangsläufig kommen mußte. Indirekt spielten also auch hier Nachfrageüberlegungen mit.
 - (2) vgl. Gutenberg, Untersuchungen, a.a.O., S. 27
 - (3) Es gibt verschieden strenge Fassungen des Prinzips; wir wollen uns hier auf die gebräuchlichste stützen.

des allgemeinen Wachstums, bedingt durch die zurückgehende Nachfrage im Konsumgütersektor, zurückzuführen waren (1).

Hier einen statistisch exakten Zusammenhang festzustellen, ist allerdings beinahe unmöglich (2).

Einen erheblichen Einfluß auf die Investitionsplanung der Unternehmer besitzt dagegen zweifellos die Steuergesetzgebung. Die vielfältigen Möglichkeiten zur Rücklagenbildung und zu Sonderabschreibungen aufgrund des Investitionshilfegesetzes und der "7-er Paragraphen" des Einkommensteuergesetzes haben einen wichtigen Beitrag zur starken Investitionstätigkeit der letzten Jahre geleistet. Naturgemäß ist jeder Unternehmer geneigt, sein Geld eher in seinen Betrieb zu stecken als dem Finanzamt zu überlassen, selbst dann, wenn die dabei vorgenommenen Investitionen - zu-

-
- (1) Die nachlassende Gesamtnachfrage spiegelt sich in den Zahlen der Lagerbildung wieder, denn bleibt die für den Verkauf bestimmte Produktion zum Teil oder ganz liegen, so erhöhen sich die Lagervorräte mehr als geplant war; es ist dann unfreiwillig investiert worden. Das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung nennt für die Jahre 1950 - 1957 folgende Zahlen (vgl. Vierteljahreshefte zur Wirtschaftsforschung 1957/3, Seite 286): (in Mrd. DM)

	1950	1951	1952	1953	1954	1955	1956	1957
Lagerbil-								
dung:	3,7	<u>5,2</u>	<u>5,1</u>	2,1	1,7	<u>5,3</u>	2,6	3,3

Die Tabelle zeigt, daß die übermäßigen Lagerzugänge 1951/52 und 1955 jeweils rund 2 Jahre vor den leichten Einbrüchen in der Werkzeugmaschinenproduktion (1953/54 und 1957/58) lagen. Erst nach einem "time-lag" von 2 Jahren also wurden die revidierten Investitionswünsche der Konsumgüterindustrie bei den Werkzeugmaschinenproduzenten spürbar.

- (2) Nach empirischen Untersuchungen in den USA stellt der Akzelerator nur die langfristige Leitlinie der betrieblichen Investitionspolitik dar, kurzfristig ist vor allem die finanzielle Situation der Betriebe entscheidend;

vgl. Gutenberg, -Untersuchungen, a.a.O., S. 21

nächst jedenfalls - weniger Gewinn versprechen als üblicherweise von einem Unternehmer verlangt wird, um ihn zu dieser Investition anzuregen. Aber nicht nur auf die Finanzierungsseite der Investitionen übt die Steuergesetzgebung einen beträchtlichen Einfluß aus. Auch die Gewinnerwartungen können davon beeinflußt werden, nämlich dann, wenn die Finanzpolitik Einfluß auf die Verbrauchsneigung der Konsumenten nimmt.

Daneben kann auch die Sozialpolitik im weitesten Sinne ein wichtiges Datum für die Investitionsplanung sein. Arbeitszeitregelungen - man denke nur an das Verbot der Sonntagsarbeit für die Stahlindustrie -, Vorschriften für den Unfallschutz in Betrieben, Neuregelungen der Arbeit Jugendlicher, der Frauenarbeit und ähnliche im zweiten Hauptteil dieser Arbeit zitierte Beschränkungen gestalten die Investitionspolitik wesentlich mit. Auch neue arbeitspsychologische und -physiologische Erkenntnisse sind hier zu nennen.

Das wichtigste Datum dürfte heute aber wohl die Situation am Arbeitsmarkt sein. Nach einer Mitteilung des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung dienten in den Jahren 1961 - 1965 rund 40 % aller Ausrüstungsinvestitionen dem Ziel, fehlende Arbeitskräfte zu ersetzen oder Umbesetzungen zu ermöglichen. Diese "Tendenz zur Maschine" hat ihre Ursache auch darin, daß gerade der Mangel an Facharbeitern im Handwerk und in der verarbeitenden Industrie ständig größer wird, während angelernte Kräfte zur Bedienung der Maschinen noch eher zu gewinnen sind. Begünstigt wird diese Entwicklung ferner durch die zunehmende Standardisierung und Massenproduktion.

Auf die teilweise Bedeutung der Zinsentwicklung am Kapitalmarkt für einige Branchen haben wir bereits oben (1) hingewiesen.

Die Liquiditätslage ist für die Investitionsüberlegungen insbesondere dann von Bedeutung, wenn die Leistungskraft der bisherigen Anlagen noch einen gewissen Dispositionsspielraum für neue Investitionen zuläßt. Die allgemeinen Finanzierungsgrundsätze spielen in der Praxis eine überraschend geringe Rolle. Das haben nicht nur zahlreiche Untersuchungen gezeigt (2), auch die Bilanzen vor allem der großen Publikumsgesellschaften lassen erkennen, daß hier in den Jahren des Wiederaufbaues auf die Finanzierungsregeln der Betriebswirtschaftslehre wenig geachtet wurde.

(1) vgl. S. 63

(2) vgl. z.B. Härle, D.: Finanzierungsregeln und ihre Problematik. Frankfurt 1961, S. 35 ff.

In der Praxis neigt man häufig dazu, das Finanzgebaren des jeweiligen "Marktführers" zur Richtschnur für sein eigenes Verhalten gerade bei langfristigen Investitions- und Finanzplanungen zu wählen. Im übrigen sehen heute Großbetriebe ihre unternehmerischen Absichten weit weniger durch den vorhandenen finanziellen Spielraum eingeengt als Mittel- und Kleinbetriebe, die weder Zugang zum Kapitalmarkt haben noch den Banken die entsprechenden Sicherheiten bieten können.

Zweifellos spielen gerade bei Investitionsentscheidungen Imponderabilien der Verhaltensweise eine erhebliche Rolle; Machtstreben, Prestigeerwägungen, Expansionsdrang usw. entziehen sich jedoch einer Erfassung in exakten Investitionsrechnungen und vergrößern damit den Unsicherheitsbereich unternehmerischer Planung.

333 Die Daten der Kostenplanung

In anderem Zusammenhang haben wir die Kosten-, Finanz-, Erfolgs- und Bilanzplanung als Formalziel-Planung bezeichnet. Allen diesen Plänen ist gemeinsam, daß sie jeweils eine Mehrzahl von sachlichen Betriebsaufgaben berühren; Liquidität, Wirtschaftlichkeit und Rentabilität sind Ziele, die im Beschaffungsbereich ebenso verwirklicht werden müssen wie beim Absatz und bei der Produktion. Deshalb entstammen die innerbetrieblichen Daten der Formalzielpläne auch allen sachlichen Betriebsbereichen. Hinzu kommt, daß zwischen den einzelnen Formalzielplanungen selbst eine starke Abhängigkeit besteht. Eine befriedigende Systematisierung der Daten ist hier deshalb sehr schwierig. Beispielhaft sei im Folgenden näher auf die Kostenplanung und ihre Bestimmungsfaktoren eingegangen.

Unter Kostenplanung verstehen wir jede zukunftsorientierende Kostenermittlung, unabhängig davon, welcher Methoden und Verfahren sie sich bedient (Kennzahlen, spezielle Kostenvergleiche oder vollständige Kostenabrechnung) und welche Aufgabe sie erfüllen soll (Prognose oder Standardisierung).

Ihrer Aufgabenstellung nach ist die Kostenplanung mehr eine konstatierende Rechnung, die gewisse Limits zu beachten hat, als ein Ausdrucksmittel bestimmter Unternehmensziele. Kosten sind definiert als "der zur Erstellung von Leistungen einer Unternehmung erforderliche bewertete Güter- und Diensteverzehr, der auf den Betriebsprozeß einwirkt, auch wenn er nicht gewollt, beabsichtigt oder zweckbedingt ist" (1). Sie setzen sich also rechnerisch aus

(1) Dr. Gablers Wirtschaftslexikon, Bd. I., 4. Aufl., Wiesbaden 1961, Sp. 2012

Mengen- und Preisfaktoren zusammen: Das "Mengengerüst" der Kosten (1), die Marktpreise der dort enthaltenen Produktionsfaktoren und der jeweilige Beschäftigungsgrad bilden die entscheidenden Ausgangsgrößen der Kostenplanung. Hinzu kommen die Kosten, denen keine direkte Größe im "Mengengerüst" entspricht (Steuern, Sozialleistungen).

Hinsichtlich der im "Mengengerüst der Kosten" wirksamen mittelbaren technischen Daten kann auf unsere Ausführungen zur "technischen Produktionsgrundlage" bei der Absatzplanung verwiesen werden.

Welche Mengen und Preise allerdings in der Kostenplanung angesetzt werden, richtet sich nach den Zwecken der Kostenplanung (Prognose- oder Standardplanung). Ihre Zwecksetzung, eine originäre Entscheidung der Geschäftsleitung, muß deshalb als weiteres Datum der Kostenplanung angesehen werden (von entscheidender Bedeutung ist dabei außerdem die Qualität des betrieblichen Rechnungswesens). Im Falle einer Prognosekostenrechnung wären im Modell folgende Ist-Größen zu ermitteln:

- die Materialpreise (Grundstoffe und Halbzeug, Hilfs- und Betriebsstoffe),
- die Energiekosten,
- die verschiedenen Lohn- und Gehaltsansätze für die beschäftigten Arbeitskräfte,
- Sozialkosten je Arbeitskraft (gesetzliche, tarifliche, freiwillige),
- Steuersätze, Gebühren und Beitragssätze (Gewerbe-, Grund- Vermögen- Kraftfahrzeug-, Beförderungs-, Umsatz-, sonstige Verbrauchssteuern; Verbandsbeiträge),
- Patent- und Lizenzkosten,
- die Preise für Betriebsmittel bzw. die kalkulatorischen Abschreibungen in der Planperiode,
- kalkulatorische Zinsen für betriebsnotwendiges Kapital bzw. tatsächliche Zinshöhe,
- spezielle Unternehmerwagnisse entsprechend der Betriebssituation,
- die Abhängigkeit der einzelnen Kostenarten vom Beschäftigungsgrad (fixe und proportionale Kostenbestandteile).

(1) Wozu nicht nur Produktionsfunktionen im engeren Sinn, sondern auch z.B. die betriebliche Organisationsqualität gehört. Wir setzen hier übrigens voraus, daß bei mehreren möglichen, technisch indifferenten Faktorkombinationen bereits eine Auswahl nach dem "Prinzip der Minimalkostenkombination" getroffen wurde.

Die Preise für innerbetriebliche Leistungen sind ihrerseits von den zugrundeliegenden technischen Verbrauchsstandards und den Preisen für die eingesetzten Produktionsfaktoren bestimmt, sie lassen sich daher in die genannten Kostenarten einordnen und bilden kein spezifisches Datum.

Soll die Kostenplanung den Zielen der Standardkostenrechnung genügen, dann bleiben zwar die Daten der Zahl und Art nach die gleichen, doch werden sie unter anderen Gesichtspunkten in die Planung übernommen. So empfiehlt z.B. Nowak (1) bei den Planpreisen, sie nach den erwarteten Durchschnittspreisen der Kostengüter anzusetzen (um die voraussichtlichen Abweichungen möglichst gering und damit überschaubar zu halten).

Wenn wir diese theoretischen Aussagen unter die Voraussetzungen unserer Wirtschaftsordnung stellen, dann fällt zuallererst die geringe Beeinflussungsmöglichkeit der Daten durch den einzelnen Unternehmer auf. Beinahe alle Faktorpreise sind gesetzlich oder tariflich festgelegt; bei Material- und Betriebsmittelpreisen mag ein geringer Verhandlungsspielraum gegeben sein. Die übrigen Preise externer Kostengüter sind durch Gesetz, korporative Preisfixierung oder aufgrund von Tarifverträgen festgelegt. Die kalkulatorischen Größen schließlich unterliegen ziemlich starren Erfahrungssätzen, und Abweichungen davon lassen sich am allerwenigsten in die Zukunft projizieren. Eine Beeinflussung der Kosten ist also nur vom "Mengengerüst" her möglich, bei absoluten Kosten (Gebühren, Kostensteuern) fehlt auch diese Möglichkeit.

Diese Unbeeinflussbarkeit der Kosten bedeutet aber noch nicht, daß sich das unternehmerische Verhalten tatsächlich an all diesen Größen orientiert. Zumindest kurzfristig sind dem Unternehmer Liquidität und Marktlage seines Unternehmens wichtiger als seine Kosten. Und für das langfristige Gewicht der Kosten in der Planung kommt es auf die Kostenstruktur an. Diese unterscheidet sich aber nicht nur von Branche zu Branche, sondern ebenso von Betrieb zu Betrieb. So zeigen Maschinenbaubetriebe im Durchschnitt folgende Kostenzusammensetzung (2): (Kostenarten in % des Verkaufspreises)

-
- (1) vgl. Nowak, Kostenrechnungssysteme in der Industrie, Köln und Opladen 1954, S. 85 f.
 - (2) vgl. Statistisches Handbuch für den Maschinenbau, Ausgabe 1965 (Hsg.: Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten). Frankfurt 1965, S. 68

	bis 1 Mill. DM Umsatz	über 50 Mill. DM Umsatz
Mat. u. Handelsware	31,1	47,8
Hilfsstoffe	1,8	1,7
Personalkosten	37,2	30,2
davon Löhne	24,2	16,3
Gehälter	8,6	9,3
Sozialkosten		
gesetzliche	4,0	2,9
übrige	0,5	1,6
Instandhaltungen	0,9	1,0
Steuern	4,5	3,7
Mieten u. Pachten	1,0	0,4
Sonstige Kosten	6,9	6,0
Kalkulator. Kosten	13,5	9,1
und Gewinn		
	100 (%)	100 (%)
Sozialkosten in % der Löhne und Gehälter	13,7 %	17,4 %

Entscheidendes Gewicht haben also hier die Materialkosten und die Personalkosten. Beide Gruppen lassen sich von der Mengenseite her stark beeinflussen; Beschaffungsplanung und Kostenplanung müssen deshalb im Maschinenbau stark koordiniert sein. Wir haben bereits im Rahmen der Investitionsplanung auf die große Bedeutung des Arbeitseinsatzes in der verarbeitenden Industrie hingewiesen. Das ständige Streben der Arbeitgeber bei Tarifverhandlungen, eine längere Laufzeit der Tarifverträge zu erreichen, deutet mit darauf hin, daß die Planungsmöglichkeiten gerade in diesem Bereich den Betrieben immer noch als zu gering erscheinen. Der betriebliche Sozialaufwand nimmt heute in der Kosten- und Finanzplanung der Betriebe eine bedeutendere Stellung ein als dies in unserem Beispiel zum Ausdruck kam; Bereits 1961 beanspruchte er 20 % des westdeutschen Volkseinkommens (gegenüber rund 18 % in Österreich und Frankreich, 8 % in der Schweiz, 6 % in den USA und 5 % in Japan) (1). Den größten Teil dieser Aufwendungen trägt zwar die öffentliche Hand aus Steuermitteln - 1963 waren es 23 % des Steueraufkommens bzw. 27 Mrd. von insgesamt 50 Mrd. Sozialaufwand (2) -, aber von den übrigen 23 Mrd. hatten die Betriebe

(1) vgl. International Labor Organisation (ILO): Kosten der sozialen Sicherheit, Genf 1961, S. 27

(2) vgl. Wiltschegg, W.: Stirbt der Unternehmer?, a.a.O., S. 39

immerhin rd. 15 Mrd. in Form von Arbeitgeberbeiträgen und dgl. zu übernehmen. Bereits 1961 fielen nach einer Erhebung des Statistischen Amtes der EWG (1) in der deutschen Industrie bei 100.- DM Lohn im Durchschnitt 38.- DM Lohnnebenkosten an.

Die Personalkosten können heute aufgrund dieser zahlreichen Bindungen nicht mehr als variables Element in der Kostenplanung angesehen werden.

Auch die Energiekosten nehmen innerhalb der Kostenplanung häufig eine in der Theorie unterschätzte Stellung ein:

In der Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie sowie in der Industrie der Steine und Erden, der Stahlerzeugung, der Chemie und der Zellstoff- und Papiererzeugung liegen die Energiekosten mit etwa 13 - 18 % der Gesamtkosten auf dem gleichen Niveau wie die anteiligen Arbeitskosten. In Betrieben der Zement-, Kalk- und Ziegelindustrie steigt ihr Anteil sogar bis 30 % des Bruttoproduktionswertes an. Die Senkung oder Erhöhung der Energiepreise beeinflusst deshalb die Wettbewerbsfähigkeit vieler Betriebe erheblich (2). Dem Verfasser sind allein im Jahre 1965 vier Fälle bekanntgeworden, bei denen internationale Konzerne ihre Absichten, in der Bundesrepublik Zweigunternehmungen zu errichten, wegen der relativ hohen deutschen Energiepreise wieder aufgaben und statt dessen in die Beneluxländer gingen.

Auch bei den Energiepreisen hat der Unternehmer kaum eine Möglichkeit, aktive Planung zu betreiben. Die einzige Alternative ist hier meist eine Totalsubstitution durch eine andere Energieart, verbunden mit einem gewissen Sprungkosteneffekt. Vor einem solchen "Verhaltensknick" scheuen aber doch viele Unternehmer, insbesondere bei bestehenden Betrieben, aus Kosten- wie aus habituellen Gründen zurück.

In diesem Zusammenhang sei nochmals auf die Ausführungen über die Einflußnahme der öffentlichen Hand auf produktionstechnische Fragen hingewiesen und ebenso auf die gesetzlichen Regelungen für Abwasserbeseitigung, Luftverunreinigung und dgl..

Diese Eingriffe finden ihren Niederschlag in den Kostenplänen der Unternehmungen, wobei in der Regel von gewissen Erfahrungswerten ausgegangen wird. So rechnen z.B. Blasstahlwerke mit derartigen Belastungen in Höhe von rd. 10 - 12 % ihrer jährlichen Investitionen, Zementwerke veranschlagen rd. 8 - 10 %, Raffinerien 3 - 4 %

(1) vgl. Schnelldienst des Deutschen Industrie-Institutes, Köln, vom 1.10.1963, S. 3

(2) vgl. dazu im einzelnen Wessels, Th.: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Energiekosten. Bd. XI der Schriftenreihe des Energiewirtschaftlichen Instituts an der Universität Köln; München/Wien 1966, I. Hauptteil, S. Kap.

und Wärmekraftwerke 2 - 3 %.

Erhebliches Gewicht besitzt in der Praxis auch die richtige Einschätzung der voraussichtlichen Steuern im Rahmen der Kostenplanung. In Anbetracht des relativ geringen Anteils, den die Steuerbelastung an den Selbstkosten aufweist, muß das eigentlich überraschen. Die Erklärung für dieses ungewöhnliche Verhalten dürfte darin zu suchen sein, daß jeder Unternehmer die Steuern als unmittelbarste und zugleich unwirtschaftlichste Last empfindet und Einsparungen in diesem Bereich als besondere Bestätigung seiner unternehmerischen Fähigkeiten ansieht. Hinzu kommt, daß die Steuern auch im Rahmen der Finanz- und Erfolgsplanung erhebliche Bedeutung haben. Auf die Besonderheiten der Steuerplanung soll daher unten gesondert eingegangen werden.

Zusammenfassend seien die grundsätzlichen Schwierigkeiten einer Kostenplanung nur stichwortartig angedeutet:

- 1) Wo findet der "leistungsbedingte Güterverzehr" seine Grenzen, was kann hier als Norm gelten?
- 2) Ist eine eindeutige Bewertung künftiger Realkosten überhaupt möglich?
- 3) Welche Möglichkeiten gibt es, die Entwicklung der Kosten bei alternativen Produktionsmengen voraus zu planen? Kann man in der Praxis tatsächlich von kontinuierlichen Kostenkurven sprechen?
- 4) Läßt sich eine exakte Trennung von fixen und variablen Kostenbestandteilen auf wirtschaftliche Weise durchführen, oder stellt hier nicht das Unternehmerverhalten einen eigenen Einflußfaktor dar, sind also die Kosten nicht mehr oder weniger "dispositionsbestimmt" (E. Schneider)?
Wir berühren damit aber schon die abschließende Frage, welche immanenten und systembedingten Grenzen die Unternehmensplanung hat.

Unsere Ausführungen haben schon angedeutet, daß "Kostenplanung" mit dem Inhalt des im letzten Jahrzehnt besonders in den Vordergrund gerückten Begriffes "Plankostenrechnung" nur teilweise identisch ist. Unter Kostenplanung wollen wir jede zukunftsorientierte Kostenermittlung verstehen, unabhängig davon, welcher Methoden und Verfahren sie sich bedient (Kennzahlen, spezielle oder vollständige Kostenabrechnung) und welche Aufgaben sie erfüllen soll (Prognose oder Standardisierung).

Die Plankostenrechnung dagegen ist nach Aufgabenstellung und Methodik eine besondere Form der Kosten-Planungsrechnung; sie ist ein spezielles Kostenrechnungssystem. Die Plankostenrechnung ist also keineswegs Voraussetzung für den Aufbau einer Unternehmensplanung und umgekehrt. Über Einzelheiten hierzu gibt eine fast unübersehbare Zahl von Veröffentlichungen Aufschluß (1).

Exkurs: Die Besonderheiten der Steuerplanung

Die Problematik der Steuerplanung liegt darin, daß es sich bei den Steuern als Zwangsbelastung um keinen Güterverzehr im engeren Sinn handelt und deshalb eine mengenmäßige Ausgangsgröße für die Vorausschätzung fehlt. Hinzu kommt die Schwierigkeit, daß gerade einmalige betriebliche Ereignisse, wie große Investitionsvorhaben, Umgründungen, Änderungen der Kapitalverhältnisse und dgl. zwar große steuerliche Auswirkungen haben, sich aber wegen ihrer Einmaligkeit langfristig nicht vorausplanen lassen. Weitere Unsicherheitsfaktoren sind

- 1) die häufigen Änderungen der Steuergesetze und Steuersätze aufgrund der
 - a) unterschiedlichen Finanzlage der Gesamtwirtschaft,
 - b) unterschiedlichen Steuerhoheiten,
 - c) wechselnden Einflüsse der Interessengruppen,
 - d) voneinander abweichenden Praxis der Veranlagungsbehörden;
- 2) die natürlichen Ertragsschwankungen des Betriebes,
- 3) die gegenseitige Abzugsmöglichkeit von Steuern
(→ Pendelwirkung) (2).

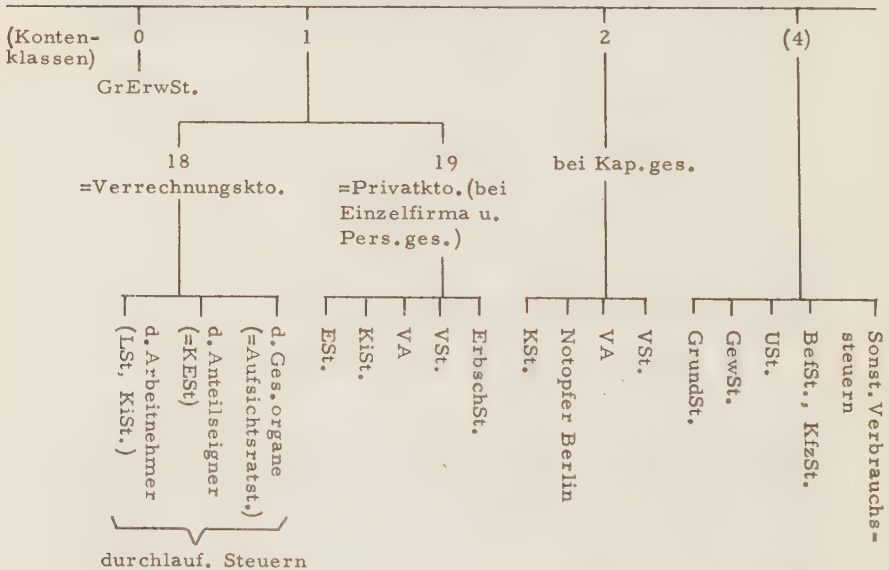
Die Steuerplanung besitzt für die mittel- und langfristige Unternehmenspolitik nicht zuletzt deshalb erhebliches Gewicht, weil sich steuerliche Tatbestände in der Regel nicht rückgängig machen lassen und deshalb einer besonders sorgfältigen Planung bedürfen.

-
- (1) vgl. z.B. RKW.: Literatur zur Unternehmensplanung, Berlin-Frankfurt/M.-Köln, 1961, Abschnitt "Plankostenrechnung"
 - (2) vgl. hierzu Junger, M.: Die steuerliche Planung in der Unternehmung; Diss., Zürich/St. Gallen 1958, S. 9

Die Daten der Steuerplanung sind recht heterogener Art und ihre Ermittlung deshalb unterschiedlich schwierig:

- a) die rechtliche Ausgestaltung aller den Betrieb berührenden Steuern,
- b) die eine Steuerpflicht auslösenden strukturellen und taktischen Maßnahmen des Betriebes und die daraus sich ergebende Kosten- und Ertragsentwicklung,
- c) (u. U.) die persönlichen Verhältnisse der Betriebsinhaber,
- d) die voraussichtliche Veranlagungs- und Betriebsprüfungspraxis der Finanzämter.

Zu a): Die in einem Industriebetrieb anfallenden Steuern lassen sich am besten an Hand des Verbuchungsschemas aus der Finanzbuchhaltung ablesen:



Die unter Kontenklasse (4) genannten Steuern sind in der Kostenplanung zu berücksichtigen. Ihre rechtliche Ausgestaltung läßt sich derzeit in der Bundesrepublik auch für mehrere Jahre ziemlich gut überblicken, da eine Änderung der Steuergesetze heute in der Regel nur im Wege der Novellierung durch die Legislative möglich ist, und dies in jedem Fall eine gewisse Zeitspanne erfordert.

Zu b): Zu den strukturellen Maßnahmen zählen: (1)

- Änderungen der Rechtsform
- Veränderungen in der Unternehmensverflechtung
- Standortverlagerungen
- Grundsätzliche Verschiebungen in der Kapitalstruktur
- Betriebsgrößenänderungen
- Verschiebungen in der Betriebsstruktur (arbeits-, anlagen- oder materialintensiv).

Zu den taktischen Maßnahmen zählen:

- die laufende Beschaffungs- und Absatzpolitik
- Beschäftigungsänderungen
- Änderungen der Produktionsverfahren
- die Gewinn- und Liquiditätspolitik des Betriebes (Aufwands- und Ertragsgestaltung, Gewinnverlagerungspolitik).

Da hier viele qualitative Merkmale erst zahlenmäßig erfaßt werden müssen, ehe sie der Steuerplanung zugrunde gelegt werden können, dürfte eine zuverlässige Vorausschätzung der damit verbundenen steuerlichen Aufwendungen und Kosten kaum möglich sein.

Zu c) und d): Die Gestaltung der persönlichen Verhältnisse der Betriebsinhaber läßt sich in der Regel nur kurzfristig den Gesichtspunkten unterordnen, die für die Steuerplanung maßgebend sind. Auch die Praxis der Finanzämter bei der Nachprüfung der steuerlichen Tatbestände wird von den Betrieben nur über kurze Zeiträume hinweg in der Steuerplanung berücksichtigt, da sich hier keine allgemeingültigen Richtlinien finden lassen.

Man könnte annehmen, die erwarteten Steuerüberwälzungs- und Steuereinholungsmöglichkeiten für Gewinnsteuern seien zusätzliche einzelwirtschaftliche Daten. Die Steuerüberwälzung scheint jedoch in der Praxis der Unternehmensplanung von geringer Bedeutung zu sein. Tatsächlich dürfte ja auch schon vor der Steuerpflicht versucht werden, maximale oder zumindest angemessene Preise auf der Einkaufs- wie auf der Verkaufsseite zu erzielen. Für die Steuereinholung, die Steuerkompensation durch gesteigerte Eigentätigkeit, gelten im allgemeinen die gleichen Überlegungen: Ein dynamisches Unternehmen wird stets nach höchstmöglicher Rationalisierung streben. Steuerüberwälzungs- und Steuereinholungsgrad stellen also kein Datum der Steuerplanung dar.

(1) vgl. Stobbe, L.: Steuerliche Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen; in: NB 1963, Nr. 6, S. 148 ff.

334 Zusammenfassung:

Wir haben zuletzt anhand einiger Teilplanungen versucht, einerseits die entscheidenden Daten für eine formell vollständige Unternehmensplanung zusammenzutragen und andererseits auf die Besonderheiten bzw. Einschränkungen dieses Modells bei Berücksichtigung unserer derzeitigen Wirtschaftsordnung hinzuweisen.

Abschließend gilt es die Schwierigkeiten zu benennen, denen sich ein Unternehmer bei der Beschaffung und Interpretation dieser Ausgangsgrößen gegenüber sieht.

4 Das Problem der Ungewißheit in der Unternehmensplanung
=====

41 Die Grenzen betrieblicher Informationsbeschaffung

411 Die Quellen planungsrelevanter Informationen

Wenn man davon ausgeht, daß für die zukunftsbezogene Führung eines Betriebes ausreichende Informationen über die zu planenden Tatbestände und über alle inner- und außerbetrieblichen Daten notwendig sind, welche den künftigen Weg der Unternehmung beeinflussen können - seien es Betriebsanalysen, Vorscheurechnungen, betriebspolitische Grundsatzentscheidungen oder festgelegte Standards -, dann ist die betriebliche Planung in ihrem Wirkungsgrad so vollkommen oder unvollkommen, wie es die Möglichkeiten sind, wirtschaftliche Vorhersagen zu treffen aus Vergangenheitszahlen oder aus unmittelbar die Zukunft betreffenden Informationen.

Das Rechnungswesen des Betriebes bildet die Hauptquelle für zahlenmäßige Unterlagen aus der Vergangenheit, die auf die künftige Position der Unternehmung schließen lassen: Die Zahlen der Buchhaltung liefern wesentliche Informationen für die Beschaffungsplanung (Mengen und Preise), Absatzplanung (Mengen, Preise im Zeitverlauf), Finanzplanung (Entwicklung von Einnahmen und Ausgaben, Debitoren und Kreditoren), Kostenplanung (Kostenarten, Bestände etc.) und Erfolgsplanung (Erfolg, Kapital und Kapitalumschlag). Außerdem können aus diesen Grundzahlen durch Sonderauswertungen weitere Erkenntnisse gewonnen werden.

Eine besonders für Industriebetriebe bedeutungsvolle Form der Informationsbeschaffung ist ferner das Arbeitsstudienwesen (1). Darunter werden im einzelnen zusammengefaßt:

- Arbeitsablaufstudien,
- Arbeitszeitstudien,
- Arbeitswertstudien.

Diese analytischen Verfahren liefern vor allem Unterlagen für die Produktions-, Kosten- und Personalplanung.

Alle innerbetrieblichen Planungsunterlagen nichtzahlenmäßiger Art (grundsätzliche Ziele der Unternehmensleitung etc.) sind entweder von der Führung des Betriebes mündlich zu erfahren oder liegen

(1) vgl. dazu REFA: Arbeitsgestaltung (Das REFA-Buch, Bd. I).
9. Aufl., München 1960

- vor allem in Großbetrieben - in entsprechenden Protokollen, Beschlüssen oder Anweisungen schriftlich fest.

Weit schwieriger ist für jeden Unternehmer die Beschaffung außerbetrieblicher Informationen als Planungsgrundlage. Ein naheliegendes Verfahren der Informationsgewinnung ist dabei zunächst der zwischenbetriebliche Betriebsvergleich, der außer dem Rechnungswesen des eigenen Betriebes auch das Zahlenmaterial anderer Marktpartner benutzen kann. Zu Planungszwecken sind Informationen dieser Art von außerordentlichem Wert. Leider stehen dem aber in der Praxis verschiedene Schwierigkeiten entgegen: Zunächst das Problem der Vergleichbarkeit verschiedener Betriebe, nicht zuletzt aber die für die deutsche Industrie geradezu typische Konkurrenzfurcht, emotionale Widerstände, welche besonders schwer zu beseitigen sind. Die laufenden Betriebsvergleiche, die das Institut für Handelsforschung an der Universität Köln in Verbindung mit den entsprechenden Fachverbänden für die Einzel- und Großhandelsbetriebe von 15 Branchen durchführt, können als vorbildlich gelten, haben aber bisher in der Industrie noch keine Nachahmung gefunden.

Als weitere informatorische Hilfsmittel stehen den Unternehmern die von der Unternehmung selbst betriebene Markt- und allgemeine Wirtschaftsforschung, die Zusammenarbeit mit selbständigen Marktforschungsinstituten oder die Auswertung von Verbandsmitteilungen und Branchenstatistiken zur Verfügung.

Aufgaben, Ziele und Methodik der Marktforschung sind in zahlreichen Monographien dargestellt worden (1), so daß hier Einzelheiten übergangen werden können. Es sei allerdings daran erinnert, daß dabei nicht nur an "Absatzforschung" gedacht werden darf, sondern auch an die übrigen Außenbereiche des betrieblichen Umsatzprozesses, an die Finanz- und Beschaffungsmärkte und die darauf einwirkenden Größen. Objekte der Marktforschung sind auf allen drei Marktgebieten die ökonomischen und organisatorischen Beziehungen zwischen den Marktteilnehmern (2), d.h.

1. die Nachfrageverhältnisse,
2. die Angebotsverhältnisse, und
3. die Organisationsformen von Angebot und Nachfrage.

Der betrieblichen Marktforschung dienen dabei - neben betriebsinternem Material, z.B. aus Vertreterberichten - vor allem die amtlichen statistischen Veröffentlichungen.

-
- (1) vgl. z.B. Schäfer, E.: Grundlagen der Marktforschung. 3. Aufl., Köln u. Opladen 1953
Behrens, K. Chr.: Marktforschung. Wiesbaden 1959, und die dort genannte Literatur
 - (2) vgl. Schäfer, Marktforschung, a.a.O., S. 11 f.

Da sich jedoch die allgemeine Statistik für die Beobachtung oder Analyse von Spezialmärkten häufig als ungeeignet bzw. unzureichend erweist, weil sie überwiegend zu grob aufgebaut ist und darüber hinaus der Privatindustrie erst nach längerer Zeit zugänglich wird, werden oft marktwirtschaftliche Prognosen auf laufenden Statistiken und Sondererhebungen der Fachverbände aufgebaut (1). In der Praxis zeigt sich freilich, daß auch der Verbandsstatistik durch den unterschiedlichen Grad der Auskunftswilligkeit der Mitgliedsfirmen Grenzen gesetzt sind. Sie weist daher meist nicht die Vielfalt auf, die man theoretisch erwarten könnte. Ein Vorzug gegenüber den amtlich durchgeführten Erhebungen ist allerdings ihre größere Aktualität. So liegen beispielsweise die Ergebnisse der monatlichen Umsatz- und Auftrags-eingangsstatistik des Vereins Deutscher Maschinenbauanstalten (VDMA) bereits am 24. des auf den Berichtsmonat folgenden Monats in einer fachlichen Aufgliederung nach 35 Industriezweigen vor. Sie lassen die Entwicklungstendenzen in den einzelnen Zweigen des Maschinenbaus verhältnismäßig früh erkennen und haben sich als zuverlässiger Konjunkturindikator erwiesen.

412 Die Vorausschätzbarkeit konjunktureller und struktureller Entwicklungen

Trotz der Vielzahl von Möglichkeiten, marktbezogene Informationen im Wege der Primär- oder Sekundärmarktforschung zu beschaffen und auszuwerten, sollte nicht übersehen werden, daß auch die modernsten Arbeitsmethoden keine sicheren Prognosen gewährleisten können.

4121 Die Zuverlässigkeit von Konjunkturprognosen

Vor allem gilt dies für die Erforschung makroökonomischer Zusammenhänge, d.h. der auf Angebot und Nachfrage einwirkenden Komponenten in einer Volkswirtschaft oder auf Teilmärkten. Die Angebots- und Bedarfsstruktur eines jeden Teilmarktes ändert sich im Laufe des natürlichen Wachstumsprozesses der Wirtschaft langsam und stetig und sie wandelt sich im Verlauf der kurzen und mittleren Konjunkturschwankungen innerhalb der Branchen oft rasch und heftig.

(1) vgl. Kapferer, C.: Die Rolle der Verbände in der Marktforschung. Verbandsmarktforschung, Informationsquelle für Entscheidungen im Unternehmen (Hsg.: RKW). Frankfurt/M. 1965, S. 7 ff.

Hier setzt in der Unternehmensplanung neben der Marktforschung die Konjunkturforschung an. Sie steht dabei vor zwei Aufgaben: (1)

- 1) die konjunkturelle Gesamtentwicklung nach den Teilkonjunkturen zu analysieren, und
- 2) darüber hinaus eine Konjunkturprognose zu erstellen.

Zu 1): Wir haben bereits oben auf die für alle hochentwickelten Industriewirtschaften typische Erscheinung unterschiedlich verlaufender Teilkonjunkturen hingewiesen. Eine zuverlässige Absatzplanung setzt die Kenntnis der hier wirkenden Kräfte und der Interdependenzen mit den vor- und nachgelagerten Branchen voraus. Die deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute veröffentlichen von Zeit zu Zeit solche Entwicklungsreihen in ihren Periodicas (2). Die dort gemachten Angaben über Produktion, Eigenverbrauch, Umsatz, Außenhandel, Beschäftigung und Löhne, Ertragslage und Preise ermöglichen es dem Unternehmer, diese Interdependenzen zu ermitteln.

Zu 2): Der Glaube, aus der - mehr oder weniger regelmäßigen - Aufeinanderfolge von Tiefstand, Aufschwung, Hochspannung und Krise sowie aus deren Begleitumständen vorhersagen zu können, daß nunmehr der Konjunkturzyklus in seine nächste Phase eintreten werde, ist vor allem durch den plötzlichen Einbruch der Weltwirtschaftskrise 1929 erschüttert worden. Tatsächlich wird heute im Gegensatz zur Überzeugung der älteren Konjunkturforscher (Konradieff, Schumpeter etc.) nicht nur anerkannt, daß die Unregelmäßigkeit in Länge und Intensität ein charakteristisches Merkmal dieser Schwankungen ist, sondern auch daß die Versuche, die Konjunkturentwicklung mit Hilfe verschiedener "Konjunkturindikatoren" oder "-barometer" (3) vorauszuschätzen, wenig sinnvoll sind, weil die als Symptome der einzelnen Konjunkturphasen geltenden Tendenzen einzelner Sektoren keineswegs als allgemeingültig anerkannt werden können (4).

-
- (1) vgl. Fratz, E.: Konjunkturforschung und Geschäftsplanung. Das Handbuch der Verkaufsleitung (Hsg. Joschke/Schwarz/Meyer/Fratz), München 1956, S. 206 ff.
 - (2) vgl. z. B. "Wirtschaftskonjunktur-Berichte des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung" - Sonderbeilage: Zahlen zur Branchenkonjunktur, 1. Jg. (1955) ff.
 - (3) vgl. z. B. Haberler, G.: Prosperität und Depression. 2. Aufl., Zürich 1955, S. 248
 - (4) vgl. Åkerman, J.: Structures et cycles économiques, Paris 1955, S. 214. Nach Åkerman ist die jeweils repräsentative Zeitreihe von der konkreten wirtschaftlichen Situation und der gegebenen sozialen Struktur bestimmt. Danach könne z. B. für ein bestimmtes Land und für eine bestimmte Epoche der Kapitalzins und in einem anderen Fall die Beschäftigung der repräsentative Zyklus sein.

Diese geringe Ergiebigkeit der herkömmlichen Methoden der Konjunkturbeobachtung und die nach dem Kriege in vielen Ländern als nicht ausreichend und vor allem zu wenig aktuell empfundenen Daten der Wirtschaftsstatistik gaben dem Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, Anlaß, mit seinem "Konjunkturtest" neue Wege der Konjunkturforschung zu beschreiten (1). Unter Verzicht auf zeitraubende Erhebungen exakter Zahlen versucht man, lediglich die Richtung wirtschaftlicher Abläufe mit Hilfe von Test-Befragungen zu erfassen. Neuartig an dieser Methode war neben der raschen Feststellung von Tatbeständen der Vergangenheit insbesondere die Möglichkeit, auch Urteile, Erwartungen und Pläne der Unternehmer in die Beobachtung einzubeziehen. Der Konjunkturtest begibt sich damit bewußt in jene Grenzgebiete der Nationalökonomie, die L. Robbins einmal sarkastisch als die glückverheißenden Jagdgründe für Leute bezeichnete, denen die Anstrengungen exakten Denkens zuwider sind (2).

Gestützt auf moderne statistische Methoden, lassen sich heute im Konjunkturtest bedeutsame psychologische Faktoren, von deren Verlauf die künftige konjunkturelle Entwicklung mitbestimmt wird, in gewissen Grenzen quantifizieren. Trotzdem wurden bisher vom Ifo-Institut nach eigenen Angaben nur 40 - 50 % der konjunkturellen Wendepunkte richtig vorausgesagt.

Während das Ifo-Institut die Ergebnisse des Tests für Konjunkturdiagnosen und -prognosen sowie für ökonometrische Studien verwendet, betrachten die beteiligten Firmen die Ergebnisse bevorzugt als Ergänzung ihrer eigenen Marktforschung, vor allem zur Beobachtung der Konkurrenz sowie der Beschaffungs- und Absatzmärkte.

-
- (1) vgl. Marquardt/Strigel: Der Konjunkturtest. Eine neue Methode der Wirtschaftsbeobachtung, Berlin-München 1959, S. 83 ff., 113 ff.
Anderson/Fürst/Schulte: Zur Analyse der unternehmerischen Reaktionsweise; Ifo-Studien, 2. Jg. Heft 2, Berlin-München 1956.
Nicolas, M.: Meinungsforschung, Konjunkturtest und Repräsentationsbefragung als Mittel der wirtschaftswissenschaftlichen Erkenntnis. Berlin 1954, S. 4 ff.
- (2) Robbins, L.: An Essay on the Nature and Significance of Economic Science. 2nd ed., London 1937, S. 83; zitiert nach Jöhr, W.A.: Nationalökonomie und Psychologie. Wirtschaftsfragen der freien Welt. Festschrift für L. Erhard (Hsg.: Beckerath/Meyer/Müller-Armack). Frankfurt/M. 1957, S. 247.

4122 Die Vorhersehbarkeit struktureller Veränderungen

Strukturelle Bewegungen (Trendverläufe) lassen sich mit noch weniger Sicherheit vorausschätzen als der Konjunkturablauf. Wir wollen unter strukturellen Bewegungen alle langfristigen Veränderungen wirtschaftlicher Größen verstehen, welche durch Datenänderungen verursacht sind und zu verschiedenen Leistungsanteilen von Wirtschaftseinheiten am Sozialprodukt führen.

Den einzelnen Unternehmer interessiert dabei im Hinblick auf seine Planungsentscheidungen in erster Linie der Trendverlauf innerhalb seines Branchenmarktes.

Zur Erforschung dieser Bewegungen dienen vor allem sogenannte Branchenprojektionen, langfristige Partialprognosen also, die auf dem voraussichtlichen Wachstum der Gesamtwirtschaft basieren und auch Aufschluß über die Strukturverschiebungen innerhalb der Industrie geben. Sie bieten damit einen Rahmen für Einzelvorhersagen auf Erzeugnis- oder Unternehmensebene.

Im Rahmen dieser Untersuchung kann keine detaillierte Erörterung aller damit zusammenhängenden Probleme erfolgen (1). Vereinfachend lassen sich alle dafür verwendeten Verfahren auf die folgenden 3 Prinzipien zurückführen, welche jeweils von der Angebotsseite, von der Nachfrageseite oder kombiniert von beiden ausgehen:

1.) Die Trendextrapolation der bisherigen Branchenentwicklung, beruhend auf der eigengesetzlichen Erklärung des Wachstums des jeweiligen Marktes, welcher nicht nur die theoretische Untermauerung fehlt, sondern die auch zahlreiche Ausdeutungen der Ergebnisse zuläßt, sofern sie nicht durch sachliche Überlegungen ergänzt werden kann.

Es ließen sich zahllose Beispiele für Fehlschätzungen aufgrund dieses Verfahrens anführen. Erwähnt sei hier nur eine länger zurückliegende Energieprognose (2) und eine Fehlschätzung aus neuerer Zeit über den künftigen PKW-Bestand in der Schweiz, deren Ergeb-

-
- (1) vgl. dazu ausführlich: Bonhoeffer, F.V.: Langfristige Branchenprojektionen. Berlin-München 1963, und die dort zitierte Literatur
Gerfin, H.: Langfristige Wirtschaftsprognose. Tübingen-Zürich 1964, S. 32 ff.
- (2) vgl. Menge, E.: "Darf man in der Elektrowirtschaft prophezeien?"; Technik und Wirtschaft 1933, zitiert nach Kluger, K.: "Über den Schätzungsfehler einer Ertragsvorschau; zur Problematik der Voraussage des Zukunftsertrags, Neue Betriebswirtschaft, 11. Jg. (1958), S. 68. Menge hatte 1930 für das Jahr 1950 eine Steigerung des Energiebedarfs im Deutschen Reich von rd. 16 Mrd. KWh auf 32 Mrd. KWh geschätzt. Tatsächlich stieg der Verbrauch allein in der Bundesrepublik auf 91 Mrd. KWh.

nisse völlig an der tatsächlichen Entwicklung vorbeigingen (1).

2.) Bei der Regressionsanalyse auf der Basis von Zeitreihen erfolgt die Prognose über den Umweg einer Vorausschätzung der Erklärungsfaktoren und unter Berücksichtigung der jeweiligen Abhängigkeit (Regression) des Branchenmarktes von diesen Faktoren. Bei der Einfachregression wird dabei die Entwicklung der gesuchten Variable (Branchenabsatz etc.) dem Einfluß einer einzigen, dominanten Bestimmungsgröße zugeschrieben, die allgemeine Interdependenz der ökonomischen Variablen also vernachlässigt. Als z.B. im Frühjahr 1956 der Diskontsatz in der Bundesrepublik um 1 % erhöht wurde, stoppten vorübergehend mehrere Zementfabriken ihre Erweiterungsinvestitionen in der Befürchtung, daß - aufgrund des engen Zusammenhanges von Zinsniveau und Bautätigkeit - nun die Bauproduktion zurückgehen und der Zementabsatz nachlassen werde.

Die offensichtlich höchst selten zutreffende Methode der Einfachregression wurde längst verfeinert und beispielsweise durch die Verfahren der stufenweisen Regression, der Komponentenmethode oder der multiplen Regression (2) ergänzt. Gerfin (3) weist aber mit Recht darauf hin, wie beschränkt die Aussichten einer fundierten Prognose etwa durch die Verwendung eines multiplen Regressionsansatzes sind: "Häufig liegt ihr einziger Vorzug darin, daß sie auf den methodisch weniger bewanderten Interessenten oder Auftraggeber durch die scheinbar vollständige Erfassung komplizierter Zusammenhänge einen stärkeren Eindruck macht" (4).

Als Beispiel für die Fehlschätzungen, welche damit selbst qualifizierten Instituten unterlaufen, sei nachfolgend ein Gutachten des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, München, vom 1.12.1954 über die Gesamttendenz im Wohnungsbau bis 1965 zitiert, welches seinerzeit für den Verband der Deutschen Tafelglaserhersteller erstellt wurde (5) (den seinerzeit geschätzten Werten wurde die Zahl der jeweils tatsächlich fertiggestellten Wohnungen gegenübergestellt):

-
- (1) vgl. Kneschaurek, F.: Möglichkeiten und Grenzen der langfristigen Wirtschaftsprognose; Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik, 96. Jg. (1960), S. 404 f.
 - (2) vgl. dazu Tintner, G.: Handbuch der Ökonometrie, Berlin/Göttingen 1960, S. 211 ff.
 - (3) vgl. Gerfin, a.a.O., S. 63 ff.
 - (4) Gerfin, a.a.O., S. 70
 - (5) vgl. Fratz, E.: Vollbeschäftigung durch Marktforschung und langfristige Verkaufsplanung. Referate des 11. Betriebswirtschaftler-Tages (Hsg. DGfBW), Berlin 1958, S. 69

Jahr	Fertiggestellte Wohnungen (in 1000)	
	geschätzt	tatsächlich
1954	-	570
1955	540	560
1956	530	590
1957	480	560
1958	400	530
1960	300	580
1962	210	580
1964	150	620
1965	130	580

Die entscheidende Schwierigkeit bildet bei allen derartigen Partialprognosen neben der Auswahl der gesamtwirtschaftlichen Hypothesen (Bevölkerungsentwicklung, Beschäftigungsgrad usw.) und des Beobachtungszeitraumes die bestmögliche Quantifizierung der funktionalen Zusammenhänge.

3.) Dieses Problem besteht auch für die dritte Form der Partialprognosen, für die Systemprojektionen (1). Zur Berücksichtigung der ökonomisch-kausalen Interdependenzen wird hier im Rahmen mathematischer Modelle versucht, für die Einflußgrößen ihrerseits definitorische oder funktionale Zusammenhänge zu finden und sie damit zu endogenen Größen des Systems zu machen, wobei zu ihrer Erklärung möglichst Variable aus anderen Gleichungen des Systems herangezogen werden. In einem solchen Modell hängt die gefragte Größe (z.B. der künftige Branchenabsatz) entweder von endogenen Variablen ab, deren Einfluß mit einem "time-lag" wirksam wird, oder von autonomen Größen, die durch das Modell nicht erklärt werden können. Die Schwierigkeiten der Projektion liegen in der Voraussage dieser exogenen Variablen.

Solche Modelle können entweder von den gesamtwirtschaftlichen Zusammenhängen ausgehen und Verflechtungen zwischen den einzelnen Branchen bzw. Sektoren nur sekundär berücksichtigen (sog. Tinbergen-Modelle) oder aber diese branchenwirtschaftlichen Zusammenhänge in Gestalt einer Input-Output-Tabelle in den Mittelpunkt stellen (sog. Leontief-Modelle (2)). Im ersten Fall sind für Branchenvorhersagen zusätzliche Strukturbeziehungen festzulegen; im zweiten Falle erhält man für die einzelnen Sektoren Leontief'sche Produktionsfunktionen, die je nach Zielsetzung durch sektorale

(1) vgl. Bonhoeffer, Branchenprojektionen, a.a.O., S. 20 ff.

(2) vgl. Leontief, W.W.: Die Methode der Input-output-Analyse. Allg. Statistisches Archiv, Bd. 36 (1952), S. 153 ff.
Bonhoeffer, a.a.O., S. 20 ff.

Konsum- und Investitionsfunktionen ergänzt und schließlich zu einem den gesamten Wirtschaftskreislauf einer Volkswirtschaft umfassenden Modell erweitert werden können. Das Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung, München, arbeitet zur Zeit daran, ausgehend von dem Schema einer detaillierten volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (1) ein disaggregiertes Wachstumsmodell zu entwickeln, das die branchen- und gesamtwirtschaftlichen Zusammenhänge so weit wie möglich funktional beschreibt.

Die Möglichkeit einer längerfristigen Projektion hängt aber entscheidend davon ab, ob es gelingt, die Veränderungen der (Leontief'schen) Produktionskoeffizienten im Zeitverlauf zu erfassen und auch ihre Änderung funktional zu erklären. Input-output-Modelle stützen sich in der Regel auf den Zeitraum nur eines Jahres und enthalten damit dessen Struktur (2). Die Produktionskoeffizienten schwanken aber nicht nur mit der Kapazitätsauslastung und den Programmänderungen von Jahr zu Jahr, sondern ändern sich meist auch langfristig strukturell.

Diese und andere systeminterne Fehlermöglichkeiten sind zusammen mit den Unsicherheiten, welche in der Vorhersage systemexterner Faktoren liegen, der Grund dafür, daß die Systemprojektionen heute immer noch ungenauer als die herkömmlichen Einzelschätzungen sein dürften (3).

Zur Überwindung der analytischen Schwierigkeiten bei Zeitreihen in den genannten drei Verfahren werden von der Industrie und von Wirtschaftsforschungsinstituten häufig Querschnittsanalysen durchgeführt. Ausgangsbasis jeder Prognose ist dabei eine Reihe gleichzeitiger Beobachtungen, z.B. eine Bevölkerungsanalyse, unterteilt nach Einkommens-, Regional- und Sozialgesichtspunkten, und ein Analogieschluß auf andere Grundgesamtheiten mit gleichen Merkmalen. Die Prognosegüte hängt also von der Prämisse homogenen Verhaltens unter gleichen objektiven Gegebenheiten ab (hohes Realeinkommen - niedrige Kinderzahl etc.) (4).

-
- (1) vgl. dazu Krelle, W.: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung einschließlich Input-output-Analyse mit Zahlen für die Bundesrepublik. Teil I, Berlin 1959
 - (2) vgl. Bonhoeffer, a.a.O., S. 21
 - (3) vgl. König, H.: Probleme der langfristigen Strukturprognosen und der Branchenprognosen. Schriften des Ver. f. Socialpolitik, NF, Bd. 25, Berlin-München 1962, S. 285
 - (4) Diese Annahme wird aber z.B. dann unhaltbar, wenn ein "typisches Gruppenverhalten" vorliegt, wenn etwa nicht das absolute, sondern das relative Einkommen über ein bestimmtes Verhalten entscheidet ("Demonstrationseffekt").

Dieses Prognoseverfahren hat sich vor allem bei Sättigungsprognosen, etwa für langlebige Gebrauchsgüter, oder auf neuen Märkten und im internationalen Marktvergleich gut bewährt. So hat beispielsweise die Feldmühle AG., Düsseldorf, ihre zukünftige Absatzmöglichkeiten durch eine Querschnittsuntersuchung prognostiziert, ehe sie vor einigen Jahren in Arnsberg trotz der Befürchtungen starker skandinavischer Konkurrenz im Gemeinsamen Markt die größte Kartonagenproduktionsanlage Europas errichtete. Ihre Marktforscher gingen von dem hohen Unterschied im Pro-Kopf-Verbrauch an Karton und Pappe in den USA (1957 : 65 kg) und in der Bundesrepublik (1957 : 16 kg) aus und erwarteten angesichts der im allgemeinen gleichen Lebensgewohnheiten in beiden Ländern eine entsprechende deutsche Nachfragesteigerung (1).

Grundsätzlich ermöglicht allerdings die Querschnittsanalyse nur sehr globale Aussagen. Sie ist deshalb für spezielle Marktstudien kaum brauchbar. Das gleiche gilt für Ersatzprognosen bei langlebigen Gebrauchsgütern mit Hilfe des Echoprinzips oder für Substitutionsanalysen (Marktanteilsvorausschätzungen), etwa auf dem Energie- oder Verkehrsmarkt.

Ein Überblick über die bedeutendsten Wirtschaftszweige in der Bundesrepublik möge abschließend die informatorischen Schwierigkeiten bei der Unternehmensplanung verdeutlichen (2):

Als relativ günstig können die Möglichkeiten zu einzelwirtschaftlicher Vorausplanung in der Eisen- und Stahlindustrie angesehen werden. Neben den jährlichen Sektorenprognosen (Absatzschätzungen, orientiert an der Kundenstruktur und deren Entwicklung) der Montanunion stehen den Unternehmern vor allem die Mitteilungen und Kapazitätsvorausschätzungen der Meldestelle für Investitionsvorhaben bei der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie zur Verfügung. Da auf der Nachfrageseite wegen des breiten Produktionsprogrammes aller Hüttenwerke beinahe jeder Wirtschaftszweig als Kunde auftritt, die Stahlindustrie außerdem von einer reifen Produktionstechnik gekennzeichnet ist, und überdies gleiche Preise auf einheitlicher Frachtbasis bestehen, kann nicht nur mit Globalprognosen (Gesamtstahlverbrauch in der Volkswirtschaft), sondern auch mit der Hypothese konstanter Marktanteile gerechnet werden (3). Gewisse Modifizierungen dieser Ergebnisse ergeben

-
- (1) vgl. "Kapazitätserweiterung bei der Feldmühle". Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung v. 26.3.1958, S. 13
 - (2) vgl. hierzu auch die Bemerkungen maßgebender Praktiker aus diesen Branchen in: Planung ohne Planwirtschaft. Frankfurter Gespräch der List-Gesellschaft 7. - 9.6.1963 (Hsg. Plitzko, A.). Basel 1964, S. 89 ff.
 - (3) Ulrich, H.: Langfristige Absatzplanung in der eisenschaffenden Industrie. Absatzplanung in der Praxis (Hsg. Gutenberg, E.), a.a.O., S. 276

sich für das Einzelunternehmen dann, wenn ein schwankender Selbstverbrauch (Rückwirkungen auf den Marktanteil!), enge Kapazitätsgrenzen (Sprungkosten!) und Unternehmensverflechtungen (Verpflichtung zu Zwangsabnahmen!) vorliegen, und außerdem Rentabilitätsgesichtspunkte von besonderer Bedeutung sind (Rückwirkungen auf die Sortimentsbreite!). Nachteilig wirken sich für eine Unternehmensplanung die nach Art. 58/59 EGKS-Vertrag vom 18.4.1951 möglichen Preis- und Mengenregelungen der Hohen Behörde der Montanunion aus.

Im Kohlebergbau hat die bisherige strukturelle Entwicklung noch jede Prognose zunichte gemacht. Dabei wäre in diesem Wirtschaftszweig mit seinem preisunelastischen Angebot aufgrund langer Fertigungszeiten, hoher Fixkosten und einer starken Verbundenheit mit der Infrastruktur des jeweiligen Wirtschaftsraumes eine langfristige Planung besonders notwendig. Angesichts der starken Dynamik der internationalen Energiewirtschaft und der im Inland mit der weiteren Entwicklung dieses Wirtschaftszweiges verknüpften sozialen Probleme dürfte es auch in Zukunft problematisch sein, hier langfristige Vorhersagen nur unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu treffen (1).

Die Elektrizitätswirtschaft ist zwar schon aufgrund der herrschenden Rechtslage mehr als andere Wirtschaftszweige planwirtschaftlich orientiert (2). Trotzdem scheitern hier langfristige Planungen meist am niedrigen Informationsgrad der Unternehmer, weil mehr als 65 % des Stromes an die Industrie geliefert wird, und jeder Strukturwandel in diesem großen Bereich erhebliche Auswirkungen auf den Strombedarf hat (3). Als weitere Gründe sind die niedrige Angebotselastizität, die langen Fertigungszeiten und - auf der Nachfrageseite - die geringe Beeinflussungsmöglichkeit der Kunden zu nennen. Die oben beispielhaft genannten Energiefehlprognosen vergangener Jahre beweisen im übrigen die Schwierigkeiten einer solchen langfristigen Vorausschau.

In der verarbeitenden Industrie werden die Möglichkeiten einer langfristigen Prognose und darauf basierender einzelwirtschaftlicher Planungen von maßgeblichen Praktikern skeptisch beurteilt. So erschweren beispielsweise in der chemischen und in der elektrotechnischen Industrie die schnelle technische Entwicklung, die starke

-
- (1) vgl. Regul, N.: Die Energieprognose. Ihre Grenzen und ihr Nutzen. FAZ v. 7.3.1959, S. 14
 - (2) vgl. die Eingriffsmöglichkeiten des Staates nach dem Energiewirtschaftsgesetz vom 16.12.1935 (RGBl. I S. 1451), welches als Bundesrecht weitergilt.
 - (3) vgl. Huppert, W.: Zur Absatzentwicklung der elektrotechnischen Erzeugnisse (Hsg.: Zentralverband der Deutschen Elektroindustrie (ZVEJ.)). Frankfurt/M.-Berlin 1962, S. 34 ff.

Exportabhängigkeit und vor allem die kaum planbare Forschungsintensität der Branchen (1) eine fundierte Prognose. Beim deutschen Maschinenbau beeinträchtigt darüber hinaus die starke Aufsplittung des Angebots - 80 % der rund 3000 Firmen hatten 1963 weniger als 200 Beschäftigte - sowie die ungleichmäßige Struktur von Einkaufs- und Verkaufsseite - die Zulieferer des Maschinenbaues sind nach Schätzung von Fachleuten zu 50 % kartelliert oder fusioniert, auf der Absatzseite herrscht überwiegend polypolitische Konkurrenz (2) - die Überschaubarkeit dieses Wirtschaftszweiges. Auch die labile Investitionsneigung der Kunden macht eine Prognose problematisch.

Im allgemeinen kann also langfristigen Prognosen keine hohe Genauigkeit zuerkannt werden, womit bereits eine wesentliche Voraussetzung für exakte Unternehmensplanungen fehlt.

Prognosen sind allerdings nicht nur nach dem Gesichtspunkt "richtig oder falsch", sondern nach ihrem Nutzen für den Auftraggeber zu beurteilen; Nützlich ist eine Prognose dann, wenn sie den Grad der Unsicherheit des Auftraggebers im Entscheidungsprozeß vermindert (3).

Doch selbst wenn es gelingt, das methodische Gerüst einer Marktprognose zufriedenstellend mit statistischen Daten auszufüllen und zu einer wahrscheinlichkeitstheoretisch gefestigten Aussage zu kommen, ist eine einschränkende Interpretation der Prognose allein schon deshalb notwendig, weil ein anderer Ablauf des tatsächlichen Geschehens gerade durch seine Prognose verursacht sein kann; Für den Marktforscher ist die Prognose ein neutrales Gebilde; sie ist nicht mehr neutral, sobald sie in die Hand des marktbeherrschenden Unternehmers oder Wirtschaftspolitikers gerät und hier zum Ausgangspunkt von Entscheidungen und Handlungen wird. In der Regel ergeben sich dabei andere als in der Prognose unterstellte Verhaltensweisen der Unternehmungen (z. B. erhöhte Investitionen eines Autoproduzenten bei prognostizierten Nachfragesteigerungen und daraus abgeleiteten Marktverengungen). Das bedeutet aber eine Veränderung des Prognose-Datenkranzes und damit zwangsläufig andere Ergebnisse als vorausgesagt (4). In manchen Branchen können solche

(1) vgl. Mellerowicz, K.: Forschung und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem. Freiburg i. B. 1958, S. 60

(2) zum Begriff der polypolitischen Konkurrenz vgl. Möller, H.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung. Nachdruck, Tübingen 1962, S. 39

(3) so auch Professor H. Gerfin, Gießen, auf der 37. Hauptversammlung der Deutschen Statistischen Gesellschaft vom 5. - 7.10.1966 in Hamburg

(4) vgl. o. V.: "Rückwirkungen des Unternehmerverhaltens auf die Prognose!" "Der Volkswirt", Jg. 19 (1965), H. 17, S. 386

Gegenkräfte bereits von einem einzigen Großunternehmen, dem die Prognoseergebnisse bekannt sind, ausgehen und die Marktsituation beeinflussen.

Lutz (1) folgert daraus, daß jeder Unternehmer zwar an möglichst genauen einzelwirtschaftlichen Prognosen interessiert ist, nicht dagegen an allgemein zugänglichen: " ... Woran er (der Unternehmer, d. Verfasser) interessiert ist, woran er "Geld verdienen" kann, ist, daß er die Zukunft etwas richtiger vorausahnt als die anderen. Sehen aber alle Unternehmer auf Grund sicherer Voraus-sagen die Zukunft richtig voraus, dann versiegt die Verdienstquelle, die aus besserem Instinkt oder Ahnungsvermögen entspringt". Ein gleichsinniges Denken und Handeln aller Wirtschaftenden würde in der Tat dem "Gesetz der sich rechtfertigenden Erwartungen" entsprechend, zu einer Bestätigung der Prognose führen, ohne daß dabei kinetische Unternehmensgewinne möglich wären. Die Mehrheit der Unternehmer dürfte daher über die genannten allgemeinen Grenzen der Wirtschaftsprognose gar nicht so unglücklich sein.

42 Die Auswirkungen unvollkommener Information auf die Unternehmensplanung

Voraussetzung jeder Planaufstellung ist eine ausreichende Information über die zu planenden Tatbestände. Soweit Informationen die Vergangenheit betreffen, hängt ihre Qualität von innerbetrieblich-sachlichen Gegebenheiten (Rechnungswesen, Betriebsorganisation) ab. Gewißheit ist ihr charakteristisches Merkmal. Jede Information über die Zukunft aber ist beherrscht vom Problem der Ungewißheit. Ungewißheit bedeutet dabei mehr als nur den "Mangel an Überzeugung, daß eine Situation in einer bestimmten Weise eintreffen wird" (2), sie bedeutet ein objektives Nicht-genau-wissen-können. Sie ist umso größer, je mangelhafter die Information, je länger die Planperiode, je komplizierter die Zusammenhänge und je geringer die Prognosefähigkeiten der Planenden sind.

Die Ungewißheit wirkt sich vor allem auf den ersten Stufen der Planung, der Datenanalyse und -prognose, aus. Sie kann hier nicht durch rationales Handeln - das Abwägen verschiedener Handlungsabläufe und anschließend deren freie Wahl - ausgeschaltet werden, sondern geht in die Pläne mit ein.

(1) vgl. Lutz, F.A.: Das Problem der Wirtschaftsprognosen. Tübingen 1955, S. 14-f.

(2) Wittmann, W.: Ungewißheit und Planung, ZfhF 10 (1958), S. 502 ff.

Wie sich die Ungewißheit in den Plänen auswirkt, ist primär eine Frage der subjektiven Grundeinstellung des Unternehmers. Das Verhalten gegenüber dem wirtschaftlichen Risiko ist ein ursprünglicher, ökonomisch nicht weiter ableitbarer Entschluß - ebenso wie die Zielsetzung des Unternehmers. Bei Unsicherheit muß also zur Zielsetzung ein zusätzlicher Entschluß über die Einstellung zum Risiko ("Risikoempfindlichkeit") hinzukommen, damit die Verhaltensweise eindeutig bestimmbar ist. Krelle (1) hat versucht, dieses "Risiko-Präferenzfeld" bewußt als Nebenbedingung in die Preistheorie einzubauen. Eine optimale Strategie läßt sich seiner Meinung nach dabei nur noch mit Hilfe moderner Programmierungsmethoden finden.

Die Planung unter Ungewißheit hat sich insbesondere mit folgenden Fragen auseinanderzusetzen (2):

- 1.) Wie können die nötigen Informationen beschafft werden?
- 2.) Wie leitet man am sichersten aus den gegebenen Informationen Daten für die Zukunft ab?
- 3.) Wie läßt sich daraus die beste Planung erarbeiten?
- 4.) Wie muß die Planung gestaltet werden, um den durch die Ungewißheit bedingten Risiken zu begegnen?

Die Fragen 1.) und 2.) betreffen die Verbesserung des Informationsstandes durch Vorausschätzungen. Auf die verschiedenen Prognosemethoden für bessere Informationen wurde bereits hingewiesen. Für die Ableitung von Zukunftsgrößen aus Vergangenheitswerten bedient man sich verschiedener Verfahren (Extrapolation, Wahrscheinlichkeitsrechnung, Induktion, Analogie), auf die aber hier nicht näher eingegangen werden braucht, da dazu bereits eine umfangreiche Literatur vorliegt (3).

Die Fragen 3.) und 4.) betreffen die adäquate Verhaltensweise bei Ungewißheit. Hier ist gefragt, welcher Plan verwirklicht werden soll, wenn bei mehreren Alternativen zwar die jeweiligen Gewinne feststehen, aber nicht gewiß ist (subjektiv oder objektiv), welche Konstellation eintreffen wird. Es geht also um Planungs- und Entscheidungsregeln bei unvollkommener Information und ihre Anwendbarkeit:

-
- (1) vgl. Krelle, W.: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung. Z.f.d.Ges. Staatswissenschaft, Jg. 113 (1957), S. 632 - 677
 - (2) vgl. Wittmann, W.: Unternehmung und unvollkommene Information. Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit und Planung. Köln/Opladen 1959, S. 82
 - (3) vgl. Koch, H.: Betriebliche Planung. Wiesbaden 1961, S. 112 ff., und die dort genannte Literatur

421 Entscheidung bei Ungewißheit

4211 Das Ungewißheitsproblem in der wirtschaftswissenschaftlichen Literatur

In der Theorie wird die Planung zwar nur als Vorbereitung von Entscheidungen angesehen; in der Praxis aber bilden Planung und Entscheidung eine Einheit, da von allen denkbaren Alternativen jeweils nur die relevanten weiterverfolgt werden, also eine stufenweise "Verdichtung" der Planung durch Vorentscheidungen im Rahmen der Teilplanabstimmung erfolgt. Damit mündet das Problem unsicherer Erwartungen in der Unternehmensplanung ein in das generelle Problem der "Entscheidung unter Ungewißheit" (1).

In der Literatur finden wir hierfür im Rahmen der Ungewißheitstheorien zahlreiche Lösungsversuche. Vor allem die angelsächsische Wirtschaftstheorie bemüht sich seit rd. 40 Jahren, aus dem "geistigen Schmollwinkel" (Wittmann) der Prämisse sicherer Erwartungen hervorzutreten und eine Theorie unternehmerischer Entscheidungen bei unsicheren Erwartungen zu entwickeln. Die Antriebe hierzu gingen in erster Linie von der schwedischen "Antizipationstheorie" (Myrdal u.a.) (2), der angelsächsischen "Profittheorie" (Knight, Shackle) (3) und von der neueren Beschäftigungs- und Konjunkturtheorie (Pigou, Keynes) (4) aus. Inzwischen ist das einschlägige Schrifttum kaum mehr zu überschauen (5). Unter den vielen Nationalökonomen, die sich in neuester Zeit mit diesem

-
- (1) so auch Gäfgen (Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen, a.a.O., S. 100). "Berücksichtigt man neben den Entscheidungselementen (Wertsystem, Maxime, Informationssystem (= Umwelt)) auch die Durchführungsphase, so gelangt man von der Entscheidungstheorie zu einer vollständigen Theorie der Planung."
 - (2) vgl. Myrdal, R.: Der Gleichgewichtsbegriff als Instrument der geldtheoretischen Analyse. Beiträge zur Geldtheorie (Hsg.: Hayek). Wien 1933, S. 384 ff.
 - (3) vgl. Knight, F.H.: Risk, Uncertainty and Profit, 8th ed., London 1957
vgl. Shackle, G.L.: Expectation in Economics, 2nd ed., Cambridge 1952
 - (4) vgl. Pigou, A.C.: Industrial Fluctuation, London 1927
Keynes, J.M.: The General Theory on Interest and Money, London 1936, S. 121 ff.
 - (5) dennoch muß nach Möller (Kalkulation, a.a.O., Vorbemerkung, S. XXX) die ökonomische Theorie in dieser Richtung immer noch als "unterentwickelt" gelten.

Ungewißheitsproblem beschäftigt haben, seien vor allem Shackle, Hart, Lange, Hicks, Knight, Niehans, Krelle und Koch genannt. Sie kommen aber keineswegs zu einheitlichen Aussagen. Jöhr, der die einzelnen Theorien ausführlich beschreibt und miteinander vergleicht (1), meint dazu, daß es kaum möglich sein wird, den Wirklichkeitsgehalt dieser Theorien zu überprüfen. Der einzige Weg hierzu sei eine Befragung der Unternehmer, in welcher Weise sich ihm die Ungewißheit präsentiert und welche Entscheidungen er hierauf getroffen habe. Ein Vergleich dieses Ergebnisses mit den verschiedenen Theorien könne dann zeigen, welche der Theorien der tatsächlichen Entscheidung am nächsten komme. "Aber dieses Verfahren scheitert schon daran, daß der Unternehmer gar nicht in der Lage wäre, seine Ungewißheit in jenem Ausmaß zahlenmäßig zu konkretisieren, daß die verschiedenen Methoden angewandt werden könnten" (2).

4212 Die Bedeutung der Entscheidungsregeln für die betriebliche Planung

Eine allgemeingültige, brauchbare Lösung des Problems der Entscheidung bei Ungewißheit gibt es bis jetzt nicht. Die von der Wirtschaftstheorie erarbeiteten Entscheidungsprinzipien sind vorwiegend quantitativer Natur. Demgegenüber ist aber die Planung, zumindest die langfristige, einmalig und qualitativer Art. Indizes der Überzeugtheit usw. sind logisch zwar möglich, aber die Schwierigkeiten entstehen für den Unternehmer dann, wenn er den zahlreichen Möglichkeiten Wahrscheinlichkeitswerte zusprechen soll oder wenn er sich über die Höhe der vom wahrscheinlichsten Gewinn oder Preis abzuziehenden Ungewißheitsprämie eine Vorstellung machen soll. "Je mehr die Lösung differenziert wird, ... desto mehr Zahlenwerte muß der Unternehmer seiner Phantasie- und Gefühlswelt entlocken und desto geringer wird sein Vertrauen in das Ergebnis des von diesen Zahlen ausgehenden Kalküls sein" (3).

(1) vgl. Jöhr, Theoretische Grundlagen, a.a.O., S. 406

(2) Jöhr, Theoretische Grundlagen, a.a.O., S. 409 f.

(3) Jöhr, Theoretische Grundlagen, a.a.O., S. 406; daß die Praxis gegen komplizierte Verfahren der Entscheidungsfindung ist, nachdem die Datenermittlung sowieso gewisse Ungenauigkeiten aufweist, zeigen auch die Ausführungen in RKW (Hsg.): Planung und Planungsrechnung bei Schaub-Lorenz. Berlin 1962, S. 31

Die Praxis neigt stattdessen zur stillschweigenden Unterstellung sicherer Erwartungen auch dort, wo nur Wahrscheinlichkeitswerte vorliegen.

In technischen Fragen wird sich der Unternehmer gerne völlig dem Urteil der Fachleute überlassen, in den Fragen der Produktionsrichtung, des Investitionsumfanges usw., die seinen ureigenen Aufgabenkreis bilden, jedoch nie eine Methode akzeptieren, die zu kompliziert ist, als daß er sie sich aneignen kann. Soweit Lösungsversuche diese praktischen Schwierigkeiten vermeiden wollen - etwa die von Niehans und Savage -, werden sie wegen ihrer Unkompliziertheit vielen Situationen nicht gerecht.

Am entschiedensten hat wohl F. Redlich dargelegt, welche ungelösten Probleme die Ungewißheitstheorie Knight's und seiner Anhänger enthält (1). Ungewißheit habe mit Risiko wenig zu tun und sei nicht in Geld meßbar. Das Tragen von Risiko sei ohnehin eine wesentliche Unternehmerfunktion, und innerhalb der Unternehmung sei diese Funktion zudem in der Regel geteilt; Während das finanzielle Risiko von Eigentümer-Investoren, Nichteigentümer-Investoren, Banken und Lieferanten getragen werde, verbleibe der Unternehmensleitung - Eigentümer oder Manager - nur das sonstige Risiko: "Erst die Existenz mehrerer Schichten von Risikoträgern macht das moderne Großunternehmen möglich" (2). Die Überlegungen Knight's und seiner Schüler gingen deshalb an der Wirklichkeit vorbei.

Als Fazit ergibt sich, daß keine der erwähnten Entscheidungsregeln so beweisfähig ist, "daß man sie als allgemeines Prinzip empfehlen könnte" (3). Hinzu kommen die Schwierigkeiten der Anwendung auf den Einzelfall. Für die Planungspraxis können sie somit nicht mehr als ein ergänzendes Hilfsmittel sein.

Die Entscheidung über Alternativen wird letztlich von der besonderen Lage des Betriebes, der geistigen und psychischen Konstitution der Entscheidungsträger - sind sie bereit, für die Chance hohen Gewinnes große Risiken in Kauf zu nehmen oder streben sie nach Sicherheit? - und der davon abhängigen Genauigkeit der Prognose und dem Vertrauen auf die Richtigkeit der Voraussage bestimmt. Das gedankliche Durchdringen des Unsicherheitsphänomens ermöglicht lediglich eine betriebswirtschaftliche Orientierung, die Möglichkeiten der Unternehmensplanung in der Praxis werden damit nicht wesentlich verbessert.

(1) vgl. Redlich, F.: Der Unternehmer. Göttingen 1964, S. 110 ff.

(2) Redlich, Unternehmer, a.a.O., S. 118

(3) Wittmann, Unternehmung, a.a.O., S. 157

422 Die Berücksichtigung der Ungewißheit in der Unternehmensplanung

Da sich Entscheidungsregeln auf praktische Fälle nur sehr begrenzt anwenden lassen und auch Prognosen für die Planung nur bis zu einem gewissen Punkt genau sein können, läßt sich der Ungewißheit im Betriebsgeschehen nur in der Weise begegnen, daß der Betriebsablauf selbst bzw. seine Planung Ausweichmöglichkeiten beinhaltet, so daß auch spätere tatsächliche Planabweichungen abgefangen werden können.

Die betriebswirtschaftliche Planung in der Form einer reinen Budgetierung war nicht geeignet, die Elastizität des Betriebes zu fördern. Starrheit der Planung aber ist ein Nachteil, der vermieden werden muß, weil er die Initiative, Leistungsbereitschaft, Zusammenarbeit und Verantwortungsfreude aller Mitarbeiter eines Betriebes lähmt.

Elastizität des Betriebes kann also nur erreicht werden durch Elastizität der Planung. Zwei Mittel stehen dafür zur Verfügung:

- a) Flexibilität der Vorgaben,
- b) laufende Plankorrekturen.

4221 Flexible Planung und Alternativplanung

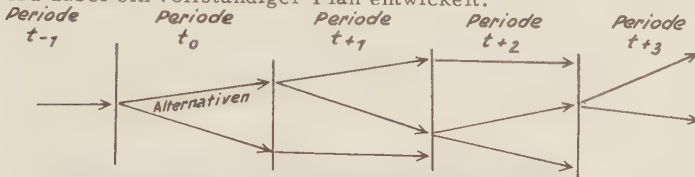
Die Begriffe Elastizität und Flexibilität der Planung werden in der Literatur nicht exakt getrennt, vielfach sogar in synonyme Bedeutung angewandt (1). Unter Elastizität verstehen wir die allgemeine Anpassungsfähigkeit der Planung; Flexibilität der Vorgaben dagegen ist eines der beiden Mittel, um dieses Ziel zu erreichen; sie bedeutet, daß Sollgrößen nur festgelegt werden für eine bestimmte Maßeinheit, so daß die Gesamtvorgabe je nach Zahl der Maßeinheiten in ihrer Höhe flexibel ist. Die flexible Plankostenrechnung ist das bekannteste Beispiel für eine solche Form der Vorgabe. Der Beschäftigungsgrad bildet in diesem Fall den proportionalen Maßstab. In anderen Betriebsbereichen sind andere Formen der flexiblen Vorgaben möglich, z.B. im Vertriebsbereich Umsatzvorgaben je Vertreter und Arbeitstag, im Beschaffungsbereich Höchstpreise je Materialeinheit, während die Gesamtmenge und damit die Gesamtvorgabe wiederum vom Beschäftigungsgrad abhängig ist. Ein flexibler Plan ist somit "eine Zusammenfassung von Vorschlägen für Handlungen bei jeweils unterschiedlicher Situation" (2) und ermöglicht eine sofortige Anpassung der Planzahlen an Schwankungen oder Datenänderungen, die in allen

(1) vgl. Wittmann, Ungewißheit, a.a.O., S. 508

(2) ebda.

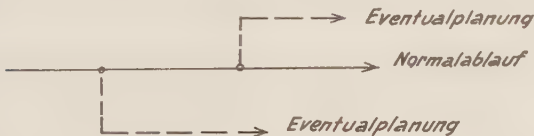
Einzelheiten nicht vorauszuschätzen sind.

Von Bedeutung sind in diesem Zusammenhang auch Alternativpläne. Sie sind eng mit flexibler Planung verwandt. Bei der Alternativplanung wird die Entscheidung für eine von mehreren Alternativen bis zu einem späteren Zeitpunkt verschoben, an dem meist schon detailliertere Informationen vorliegen. Für jede der Alternativen wird dabei ein vollständiger Plan entwickelt.



Voraussetzung für die Alternativplanung ist, daß die Produktionsfaktoren eine hinreichende qualitative Anpassungsfähigkeit aufweisen. Nur langfristige Alternativpläne sind sinnvoll, kurzfristige lähmen die Handlungsfähigkeit des Betriebes. Mitunter müssen sogar Alternativpläne aufgestellt werden, z.B. für ein Ersatzprodukt, wenn der Erfolg des Primärprodukts noch ungewiß ist.

Häufig wird Alternativplanung mit Eventualplanung gleichgesetzt. Tatsächlich besteht aber insofern ein Unterschied, als bei der Eventualplanung von vornherein zwar mit einer bestimmten Entwicklung gerechnet wird, für Sonderfälle aber zusätzliche Eventualpläne bereitgehalten werden ("Schubladenplanung").

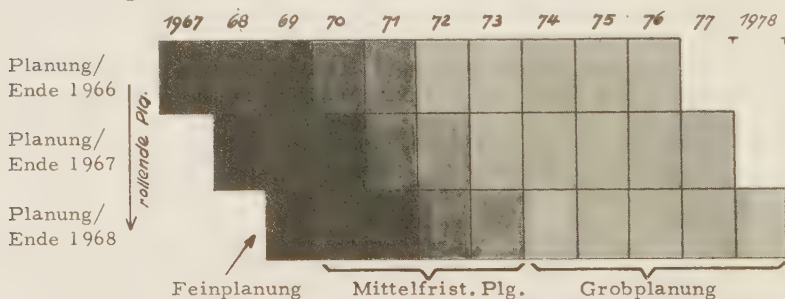


Die praktische Bedeutung der Eventualplanung beschränkt sich auf die "Notstandsplanung", für völlige Veränderungen auf betrieblichen Teilgebieten (z.B. im Absatz; herkömmliche Stahl-Rasierklingen $\rightarrow$ kunststoffbeschichtete Rasierklingen; Naßpausverfahren $\rightarrow$ Xereographie). Für ständige Eventualplanungen ist ein Unternehmen in der Regel zu starr.

4222 Rollende Planung

Je länger die Planperiode, je unübersichtlicher der Markt und die betriebliche Situation, desto mehr ist der Betrieb gezwungen, sich zunächst auf Grobpläne zu beschränken, mit zunehmender Information

im Zeitverlauf muß eine ständige Detaillierung der Pläne erfolgen. Im Zuge der rollenden Planung wird also z.B. bei einer 10-Jahres-Planung 1967-1976 das erste, unmittelbar bevorstehende Jahr 1967 im Detail geplant, die Jahre 1968 und 1969 (2. und 3. Jahr) werden in mittelfristigen Plänen mit festen Investitionsbudgets, die Jahre 1970 und 1971 (4. und 5. Jahr) in mittelfristigen Plänen ohne feste Budgets festgelegt, die nächsten 5 Jahre (1972-1976) schließlich sind Objekt der Grobplanung. Nach Ablauf eines Jahres scheidet der Plan 1967 aus, 1968 wird im Detail geplant, die mittelfristige und die Grobplanung verschiebt sich entsprechend, und 1977 wird neu in die Planung einbezogen. Nachfolgende Skizze verdeutlicht dieses Vorgehen:



So gesehen, ist die Planung ein kontinuierlicher Prozess, der durch seine eigene Elastizität die ständige Anpassung des gesamten Betriebes gedanklich antizipiert und steuert.

Mit der "rollenden Planung" verbunden ist die laufende Plankorrektur, die sich im Anschluß an den Soll-Ist-Vergleich oder nach dem Eingang neuer Informationen als notwendig erweist (1).

4223 Produktionstechnische Möglichkeiten der Ungewißheitsplanung

Der Ungewißheit kann auch dadurch begegnet werden, daß man breite - evtl. auch heterogene - Programme plant, um sich gegen qualitative Absatzänderungen abzusichern; diese Schaffung eines "zweiten Beines" ist gerade in dynamischen Märkten eine bevorzugte Sicherung. Eine Zwischenform bildet das "Baukastenprinzip" in der Produktion, wie es sich etwa in der Autoindustrie findet. Dort wird beispielsweise zuerst das Fahrgestell, der Motor und das

(1) vgl. Bleicher, Organisation der Planung, a.a.O., S. 14 f.

Getriebe und erst nach Eingang der Händlerbestellung die Karosserie und die Innenausstattung gefertigt. Elastizität läßt sich auch durch mengenmäßige Sicherheitsab- oder -zuschläge in den Planungen erreichen. Dies setzt aber eine hinreichende quantitative Elastizität der Produktionsfaktoren und vor allem genügend Kapital voraus. Die Reservenbildung ermöglicht allerdings nur eine mengenmäßige ungezielte Elastizität (1).

Die Planung kann also die Ungewißheit in begrenztem Umfang einschränken, indem sie die endgültige Entscheidung soweit als möglich in die Zukunft verschiebt und die Anpassungsfähigkeit der Produkte, Programme und Produktionsfaktoren an Wechsellagen zu fördern sucht.

Infolge der Unsicherheit der Erwartungen kann aber eine optimale Kombination der Produktionsfaktoren oft nicht erreicht werden. Die Differenz zwischen den gegebenen und theoretisch möglichen minimalen Kosten muß deshalb als Preis für die Flexibilität gelten.

Das Planungswagnis mittels irgendwelcher Fremdversicherungen abzuwälzen ist nicht möglich, weil es sich dabei um ein nicht quantifizierbares, echtes Unternehmerwagnis handelt.

423 Unternehmensplanung bei Ungewißheit und "Operations Research"

In diesem Zusammenhang stellte sich die Frage, wieweit die Anwendung wissenschaftlicher und mathematischer Methoden im Rahmen der sogenannten Ablauf- und Planungsforschung (2) zu einer Lösung dieser Probleme beitragen kann.

Ohne Zweifel haben erst die modernen betriebswirtschaftlich-mathematischen Verfahren die Voraussetzungen dafür geschaffen, daß schwierige Unternehmensentscheidungen aus der intuitiven Sphäre heraus auf eine rationale Ebene verlagert werden, indem sie eine rein sachlogische Formulierung der jeweiligen Ausgangssituation gestatten. Die betrifft besonders den Bereich einmaliger Entscheidungen, z.B. über Preispolitik, Produktionsprogramm,

(1) vgl. hierzu i. E. Agthe, K.: Das Problem der unsicheren Erwartungen. Handbuch für Führungskräfte, Frankfurt 1963, S. 119 ff.

(2) Für die englische Bezeichnung "OperationsResearch" hat sich in Deutschland noch kein einheitlicher Name herausgebildet. Der Verfasser schließt sich im folgenden der vom Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (RKW) vertretenen Übersetzung in Ablauf- und Planungsforschung an. Weitere Bezeichnungen hierfür sind Verfahrensforschung, Unternehmensforschung, Operationsforschung und Operationsanalyse.

Vertriebswege und Kapazitätserweiterungen. Der gegenwärtige Stand der Unternehmensplanung als Führungsinstrument ist in der Tat untrennbar mit der Entwicklung dieser mathematischen Methoden und ihres instrumentalen Hilfsmittels, der elektronischen Datenverarbeitung, verknüpft (1).

Damit ist aber nur die formale Voraussetzung für eine systematische Unternehmensplanung geschaffen. Die Verwendung mathematischer Methoden in der Wirtschaftspraxis kann niemals Gewißheit für den Inhalt bestimmter Problemlösungen bringen, sondern allenfalls Gewißheit hinsichtlich der formal und methodisch einwandfreien Ergebnisermittlung. Der Inhalt bestimmter Lösungen ist allein abhängig von den vorher gemachten Annahmen und Voraussetzungen. Man kann "aus einer mathematischen Formel nichts herauszaubern, was man nicht vorher schon in anderer Form in sie hineingelegt hat" (2). Und ebenso kann die Ablauf- und Planungsforschung Zusammenhänge und Tatsachen zwar transparenter machen und dadurch Entscheidungen beträchtlich erleichtern, sie kann aber nicht den extern gesetzten Entscheidungsspielraum verändern. Darüber hinaus ist innerhalb dieses Spielraums die Gefahr von Fehlentscheidungen unverändert gegeben. Auch "die "Operations Research" und alle ihre Hilfsmittel - die mathematische Analyse, die moderne symbolische Logik, die mathematische Informationstheorie, die "Theory of Games", die mathematische Wahrscheinlichkeitsrechnung usw. - können nicht helfen bei der Feststellung des Problems. Sie können nicht bestimmen, welches die richtige Fragestellung ist. Sie können keine Ziele für die Lösung setzen und auch keine Regel aufstellen. Ebenso wenig können die neuen Werkzeuge entscheiden, welche Lösung die beste ist; sie können nicht viel dazu beitragen, eine Entscheidung wirksam zu machen, obgleich diese Stufen die wichtigsten sind, wenn es um das Treffen von Entscheidungen geht" (3).

Die ständige Verfeinerung dieser Arbeitsverfahren läßt allerdings erhoffen, daß die heute noch bestehenden Probleme für ihren Einsatz im täglichen Betriebsablauf weiter zurückgedrängt werden können, und daß davon auch erhebliche Impulse für die Unternehmensplanung ausgehen werden.

(1) vgl. Mellerowicz, Planung I, a.a.O., S. 129 ff.

(2) Abromeit, Amerikanische Betriebswirtschaft, a.a.O., S. 26 ff.

(3) Drucker, P.F.: Praxis des Management. Düsseldorf 1956, S. 438

5 Schlußbetrachtung

Das Ziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung der materiellen und formellen Möglichkeiten einzelwirtschaftlicher Planung unter den ordnungspolitischen Rahmenbedingungen der sozialen Marktwirtschaft. Als Voraussetzung hierfür mußte auch auf das von der Betriebswirtschaftslehre entwickelte Modell der Unternehmensplanung als Entscheidungs-, Steuerungs- und Kontrollinstrument eingegangen werden.

Den Ausgangspunkt der Planung im Unternehmen bilden die einzelwirtschaftlichen Daten. Deren Zahl und Charakter wird allein durch die Ausrichtung des wirtschafts-, finanz- und gesellschaftspolitischen Rahmens einer Volkswirtschaft nach verkehrswirtschaftlichen Prinzipien bestimmt. Unser Problem mündete deshalb in die Frage, wie weit in unserer Wirtschaftsordnung diese einzelwirtschaftlichen Daten nicht nur im vorhinein ermittelt, sondern auch der unternehmerischen Zielsetzung unter Zubilligung eines gewissen Spielraumes untergeordnet werden können.

Was die Vorhersehbarkeit wirtschaftlicher Tatbestände betrifft, steht der Unternehmer einer Reihe grundlegender Schwierigkeiten gegenüber. Dies gilt weniger für betriebsinterne Tatbestände als für Entwicklungen, soweit sie sich auf Konjunktur- und Strukturvorgänge beziehen. Langfristigen Prognosen jedenfalls kann im allgemeinen keine hohe Genauigkeit zuerkannt werden, und selbst bei wahrscheinlichkeitstheoretisch richtiger Vorhersage sind Abweichungen von der Prognose schon allein wegen der Rückwirkungen des geänderten Unternehmerverhaltens aufgrund eben dieser Prognose nicht auszuschließen.

Befragungsergebnisse aus der Praxis zeigen im übrigen, daß voll ausgebaute Unternehmensplanungen hauptsächlich erst in Großbetrieben zu finden sind, obwohl die konsequente Anwendung der Planung schon aus Wettbewerbsgründen auch für Mittel- und Kleinbetriebe notwendig wäre. Einer der Gründe für den einseitigen Einsatz dieses modernen Führungsinstruments in der Wirtschaft dürfte in den unzureichenden Informationsmöglichkeiten der Mittel- und Kleinbetriebe zu suchen sein (1).

Erfreulicherweise hat es sich die Bundesregierung im Rahmen der im November 1966 vom Bundeskabinett verabschiedeten "Grundsätze einer sektoralen Strukturpolitik" u. a. zur Aufgabe gemacht,

-
- (1) Nach Meinung eines auch mit deutschen Verhältnissen vertrauten amerikanischen Betriebsberaters ist in der Tat die relativ geringe Resonanz, welche bisher die Unternehmensplanung in der Bundesrepublik gefunden hat, entscheidend auf die ungenügende Information der deutschen Unternehmer zurückzuführen, die aber letztlich aus der geringen Informationsbereitschaft der Unternehmer selbst herrühre.

für eine ständige und frühzeitige Unterrichtung von Unternehmern und Arbeitnehmern über veränderte Bedingungen in der Wirtschaft zu sorgen.

Ebenso wichtig für die private Planung und ihre Koordination durch den Markt wäre aber eine Ergänzung durch eine zielbewußte, kontinuierliche Wirtschaftspolitik des Staates, und zwar eine ordonoökonomische Planung, welche auf den Leistungswettbewerb gerichtet ist, eine mikroökonomische Planung zur Lenkung des Marktmechanismus auf einzelnen Märkten und nicht zuletzt eine makroökonomische Planung zur globalen Beeinflussung volkswirtschaftlicher Größen (1). Eine zielbewußte Unternehmenspolitik ist entscheidend auf eine derartige staatliche Orientierungshilfe angewiesen.

Der Betriebswirtschaftslehre selbst ist es bisher nicht gelungen, prognostisch verwendbare Theorien zu entwickeln und damit die Unternehmensplanung über das bisherige relativ enge Anwendungsgebiet hinaus praxisnah zu gestalten (2). Über den weiteren Bemühungen um die logisch-formalen Aspekte des unternehmerischen Entscheidungsprozesses sollten deshalb die empirisch-materiellen Probleme vor allem der Informationsgewinnung und Kommunikation nicht vernachlässigt werden.

Das zweite Problem der Unternehmensplanung in der sozialen Marktwirtschaft, die Möglichkeiten einer Koordination von unternehmerischer Zielsetzung und einzelwirtschaftlichen Daten, läßt keine einheitliche Beurteilung zu. Eine Analyse der ideologischen und rechtlichen Grundlagen der Wirtschaftsordnung in der Bundesrepublik zeigt, daß die soziale Marktwirtschaft eine gelenkte Wirtschaft im weitesten Sinne ist, allerdings nicht gesteuert durch Planung und staatliche Vollzugsorgane, sondern durch mehr indirekte Maßnahmen "marktkonformer" Art, welche sich der Preismechanik des Marktes als neue Daten einordnen.

Nicht nur die Vielzahl dieser ordnungs- und ablaufpolitischen Eingriffsmöglichkeiten erschweren eine modellgerechte einzelwirtschaftliche Planung, auch der in kritischen Phasen der Wirtschaftsentwicklung zu beobachtende Umschlag in eine inkonforme Wirtschaftspolitik vergrößert den Unsicherheitsbereich einzelwirtschaftlicher Dispositionen.

-
- (1) Professor H. Arndt hat darüber hinaus auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik 1966 in Hannover eine weitere Ergänzung durch eine auf die Kollektivversorgung mit sozialen Gütern gerichtete strukturökonomische Planung und eine sozialökonomische Planung gefordert.
 - (2) So auch Professor E. Kosiol auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik 1966 in Hannover.

Dennoch kann nicht von einer prinzipiellen Einengung des unternehmerischen Spielraumes gesprochen werden, vielmehr ist eine abgestufte Beeinflussung nach folgenden Kriterien zu unterscheiden:

a) Nach Marktlage und Marktstellung:

Nur bei Wettbewerb ist eine langfristige Planung für alle Betriebe durchführbar. Bei Nichtwettbewerb können nur marktbeherrschende Unternehmungen ihren Spielraum langfristig abschätzen.

Daneben läßt sich je nach Marktstellung eine Gewichtsverschiebung zwischen den Teilplänen feststellen: Bei Großbetrieben kommt der Absatz- und Investitionsplanung das entscheidende Gewicht zu, bei kleineren Betrieben daneben auch oder sogar überwiegend der Beschaffungs-, Finanz- und Kostenplanung.

b) Nach Funktionsbereichen der Unternehmungen:

Die rechtlichen Schranken unserer Wirtschaftsordnung greifen unterschiedlich stark in die einzelnen Unternehmensbereiche ein. Die Elastizität der Teilpläne muß sich diesen Gegebenheiten anpassen. Über betriebsinterne Ausgleichsplanungen ergeben sich jedoch meist Rückwirkungen auf das gesamte Planungssystem.

c) Nach dem Intensitätsgrad der ordnungspolitischen Schranken:

Bei den ordnungspolitischen Beschränkungen lassen sich 3 Kategorien unterscheiden;

- 1) Normen, welche unternehmerischem Handeln zwar gewisse Grenzen setzen, es also auf bestimmte Aktionsbereiche lenken, ansonsten aber volle Wahlfreiheit in den Zielen und Mitteln gewähren.
- 2) Bestimmungen, welche für den Unternehmer zwar kein Verbot bedeuten, ihn aber durch Gewährung von Vorteilen bei einem bestimmten Verhalten einerseits und besondere Auflagen bei der Wahl anderer Alternativen zu einem relativ eng umrissenen Handeln veranlassen.
- 3) Beschränkungen, welche gewisse Alternativen völlig verbauen und damit eine echte Einengung seiner Dispositionsfreiheit gegenüber dem betriebswirtschaftlichen Modell bedeuten.

Die unter a) und b) genannten Orientierungspunkte können ihrerseits von den Unternehmern in gewissem Umfange beeinflußt werden. Daraus ergibt sich ein erheblicher Ungewißheitsbereich für das Plankalkül. Eine besondere, nicht wägbare Bedeutung kommt außerdem den psychologischen Auswirkungen einiger gesamtwirtschaftlichen Größen, z.B. der Notenbankpolitik, zu. Empirische Untersuchungen zeigen außerdem, daß der Unternehmer sich zwar

im allgemeinen des gesamtwirtschaftlichen Rahmens bewußt ist, in welchem sein Betrieb eingebettet ist, daß er aber zu einer starken Vereinfachung dieser komplizierten Umwelt neigt.

Halten wir nochmals fest:

Es gibt keinen objektiven Grund, welcher prinzipiell den Möglichkeiten einzelwirtschaftlicher Planung in unserer Wirtschaftsordnung widerspräche. Eine wesentliche Behinderung ist lediglich darin zu sehen, daß der Unternehmer wegen der Vielzahl von Einflußgrößen auch bei einem gut ausgebauten Informationswesen mit einem gewissen Unsicherheitsbereich der Planergebnisse rechnen muß. Darüber hinaus gelten auch hier die allgemeinen Grenzen der betrieblichen Planung (1), beispielsweise die ständige Tendenz der Betriebsabläufe zur Starrheit, die beschränkte Vergleichbarkeit ähnlicher Probleme und die Kosten und der Zeitaufwand für die Planerstellung. Das größte Hindernis bildet aber häufig die mangelnde Bereitschaft vieler Unternehmer, an die Stelle intuitiver Betriebsführung planungsdeterminierte Steuerung nach Betriebsbereichen mit entsprechender Verantwortungsdelegation zu setzen, eine Aufgabe, welche bisher in der deutschen Wirtschaft noch weit-
hin als ungelöst anzusehen ist.

(1) vgl. Newman, W.H.: Administrative Action. The Techniques of Organization and Management. New York 1951, S. 56 ff.

Literaturverzeichnis

I. Bücher und Schriften

- Abbot, Lawrence: Quality and Competition. New York 1955
- Abromeit, Hans-G.: Amerikanische Betriebswirtschaft. Wiesbaden
o.J.
- Åckerman, Johan: Structures et cycles économique. Paris 1955
- Albrecht, Karl: Planifikateure beim Werk. Düsseldorf 1964
- Bartels, Gerhard: Diversifizierung - Die gezielte Ausweitung
des Leistungsprogrammes der Unternehmung.
Stuttgart 1966
- Baumbach-Hefermehl: Wettbewerbs- und Warenzeichenrecht.
8. Aufl., München/Berlin 1960
- Behlke, Reinhard: Der Neoliberalismus und die Gestaltung der
Wirtschaftsverfassung in der Bundesrepublik.
Berlin 1961
- Bleicher, Knut: Die Organisation der Planung in industriellen
Unternehmungen. (Diss.) Berlin 1955
- Böhm, Franz: Die Ordnung der Wirtschaft als geschichtliche
Aufgabe und rechtsschöpferische Leistung.
Stuttgart/Berlin 1937
- Bonhoeffer, Fritz V.: Langfristige Branchenprojektionen.
Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschafts-
forschung Nr. 54, Berlin-München 1963
- Bosch, Werner: Marktwirtschaft-Befehlswirtschaft. Mainz 1961
- Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung: Sozialpolitik
in Zahlen. 1. Aufl., Bonn 1961
- Bundesamt für gewerbliche Wirtschaft: Bericht über das Ergeb-
nis einer Untersuchung der Konzentration in der
Wirtschaft. Bundesdrucksache IV/2320, Bonn 1964
- Bursk, E. C./Fenn, D.H.: Unternehmerstrategie. Essen 1956
- Cassier, S.C.: Wer bestimmt die Geschäftspolitik der Groß-
unternehmen? Frankfurt 1962
- Dehrendorf, Rolf: Industrie- und Betriebssoziologie. Berlin
1956
- Davis, Jack: The Fundamentals of Top Management. New York 1951
- Dean, Joel: Managerial Economics. 8th ed., Englewood Cliffs
N. Y. 1958

- Deutsche Bundesbank: Geschäftsbericht für 1963. Frankfurt 1964
- Drucker, Peter. F.: Praxis des Management. Düsseldorf 1956
- Erhard, Ludwig: Deutsche Wirtschaftspolitik. Düsseldorf-Wien-Frankfurt/M. 1962
- Eucken, Walter: Die Grundlagen der Nationalökonomie. 5. Aufl., Bad Godesberg 1947
- Eucken, Walter: Grundsätze der Wirtschaftspolitik. Tübingen/Bern 1952
- EWG-Kommission: 5. Gesamt-Bericht über die Tätigkeit der Gemeinschaft. Brüssel 1962
- Fellner, William: Competition among the Few. New York 1949
- Fikentscher, Werner: Die Preisunterbietung im Wettbewerbsrecht. 2. Aufl., Bonn 1962
- Fischer, Guido: Allgem. Betriebswirtschaftslehre. 9. erweiterte Auflage, Heidelberg 1964
- Fischer, Helmut: Der Unternehmer in der Sicht der modernen Preistheorie. (Diss.) Hamburg 1959
- Forschungsstelle der Friedrich-Ebert-Stiftung: Die Energiewirtschaft, Struktur, Organisation und Tendenzen. Hannover 1960
- Galbraith, John K.: Der amerikanische Kapitalismus im Gleichgewicht der Wirtschaftskräfte. Wien-Zürich 1956
- Galle, Rolf: Die unternehmerische Politik am Absatzmarkt für Spezial- und Serienmaschinen. (Diss.) Mannheim 1957
- Gater, Rudolf: Organisation in amerikanischen Unternehmen. Ergebnisse einer Studienreise in die USA. Wiesbaden 1963
- Gäfigen, Gerald: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen. Tübingen
- Gerfin, Harald: Langfristige Wirtschaftsprognose. Tübingen-Zürich 1964
- Giersch, Helmut: Allgemeine Wirtschaftspolitik, Grundlagen. Wiesbaden 1960
- Goetz, Erik: Management Planning and Control. New York 1949

- Gore, W. J./Dyson, J.W. (ed.): The Making of Decisions.
London/New York 1964
- Granick, David: Der Europäische Manager. Düsseldorf/Wien 1962
- Grochla, Erwin: Betrieb und Wirtschaftsordnung. Berlin 1954
- Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.
Band I: Die Produktion. 11. Aufl., Berlin 1965
- ders.: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre.
Band II: Der Absatz. 4. Aufl. Berlin 1962
- ders. (Hsg.): Absatzplanung in der Praxis. Wiesbaden 1962
- ders.: Untersuchungen über die Investitionsentscheidungen industrieller Unternehmungen. Teil I.,
Köln/Opladen 1959
- Gutman, G./Hochstrate, H.I./Schlüter, R.: Die Wirtschaftsverfassung der Bundesrepublik Deutschland. Entwicklung und ordnungspolitische Grundlagen.
Stuttgart 1964
- Haberler, Gottfried: Prosperität und Depression. 2. Aufl.,
Zürich 1955
- Härle, Dieter: Finanzierungsregeln und ihre Problematik.
Frankfurt/Main 1961
- International Labor Organization (Hsg.): Kosten der sozialen Sicherheit. Genf 1961
- Heinen, Edmund: Betriebswirtschaftslehre heute. Die Bedeutung der Entscheidungstheorie für Forschung & Praxis.
Referatsnachdruck, Wiesbaden 1966
- ders.: Kostenlehre, Bd. I, 2. Auflage, Wiesbaden 1965
- Hayek, F.A.: Weg zur Knechtschaft. Erlenbach-Zürich o.J.
- Hirsche, Kurt: Die Wirtschaftsunternehmen der Gewerkschaften.
Düsseldorf 1966
- Jöhr, Walter: Theoretische Grundlagen der Wirtschaftspolitik.
Band II. Die Konjunkturschwankungen. Tübingen 1952
- Junger, Martin: Die steuerliche Planung in der Unternehmung.
(Diss.) Zürich/St. Gallen 1958
- Katona, George: Psychological Analysis of Economic Behavior.
New York-London 1951

- ders.: The Powerful Consumer. New York 1960
- Keynes, John M.: The General Theory on Interest and Money.
London 1936
- ders.: The End of Laissez-Faire. London 1926
- Knight, F.H.: Risk, Uncertainty and Profit. 8 th ed.,
London 1957
- Koontz, H./O' Donnel, C.: Principles of Management. 2 nd ed.,
New York-London 1959
- Krelle, Wilhelm: Preistheorie. Tübingen 1959
- ders.: Theorie wirtschaftlicher Verhaltensweisen.
Meisenheim-Wien 1953
- ders.: Volkswirtschaftliche Gesamtrechnung einschließ-
lich Input-output-Analyse mit Zahlen für die Bun-
desrepublik Deutschland. Teil I. Berlin 1959
- Lampert, Helmut: Die Wirtschafts- und Sozialordnung der Bundes-
republik Deutschland. München-Wien 1965
- Langen, Edmund: Kommentar zum Kartellgesetz. 3. Aufl.,
Neuwies 1958
- Lehmann, Martin: Die industrielle Kalkulation. Berlin-Wien 1928
- Leidscham, Oskar, H.: Gesamtplanung und Durchführung.
Stuttgart 1962
- Lindahl, Erik: Studies in The Money and Capital. 2 nd ed.,
London 1950
- Loeb, Paul: Le Budget De L'Enterprise. Paris 1956
- Lohmann, Martin: Der Wirtschaftsplan des Betriebes und der
Unternehmung. Berlin 1928
- Lutz, F.A.: Das Problem der Wirtschaftsprognosen. Tübingen
1955
- Mahr, Werner: Einführung in die Allgemeine Volkswirtschafts-
lehre. Wiesbaden 1966
- Marquardt/Strigel: Der Konjunkturtest. Eine neue Methode der
Wirtschaftsbeobachtung. Berlin-München 1959
- Martin, Werner: Fabrikplanung. (Diss.) Graz 1956
- Marzen, Walter: Preiswettbewerb und Verbraucherpolitik.
Saarbrücken 1964

- Maunz, Theodor: Deutsches Staatsrecht. 12. Aufl., München-Berlin 1963
- Mc Kinsey, John: Budgetary Control. New York 1962
- Mellerowicz, Konrad: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Band III. 8. Aufl., Berlin 1954
- ders.: Planung und Plankostenrechnung. Band I: Planung. Freiburg i.B. 1961
- ders.: Forschung und Entwicklungstätigkeit als betriebswirtschaftliches Problem. Freiburg i.B. 1958
- ders.: Kosten und Kostenrechnung. Band I. 3. Aufl., Berlin 1957
- Möller, Hans: Internationale Wirtschaftsorganisationen. Wiesbaden 1960
- ders.: Kalkulation, Absatzpolitik und Preisbildung. Nachdruck, Tübingen 1962
- Mötteli, Carl: Licht und Schatten der sozialen Marktwirtschaft. Erlenbach-Zürich 1961
- Müller-Armack, Alfred: Wirtschaftslenkung und Marktwirtschaft. Hamburg 1947
- Nemschak, Paul: Der private Konsum in der wachsenden Wirtschaft. Wien 1962
- Newman, W.H.: Administrative Action. The Techniques of Organization and Management. New York 1951
- Nowak, Paul: Kostenrechnungssysteme in der Industrie. Köln/Opladen 1954
- Paulsen, Andreas: Neue Wirtschaftslehre. 4. Aufl., Berlin 1958
- Penrose, Edith, T.: The Theory of the Growth of the Firm. New York 1959
- Plithko, Alfred (Hsg.): Planung ohne Planwirtschaft. Frankfurter Gespräche der List-Gesellschaft 7. - 9.6.63 Basel 1964
- Prognos AG.: Die Bundesrepublik Deutschland 1980. Prognos Report Nr. 1. Basel 1965

Redlich, Fritz: Der Unternehmer. Göttingen 1964

REFA: Arbeitsgestaltung. Das REFA-Buch, Bd. I.
9. Aufl., München 1960

Richter, Rolf: Preistheorie. Wiesbaden 1963

Rationalisierungskuratorium der deutschen Wirtschaft (Hsg.):
Planung und Planungsrechnung bei Schaub-Lorenz.
Berlin 1962

Röpke, Wilhelm: Die Gesellschaftskrisis der Gegenwart.
Zürich 1942

ders.: Civitas humana. Erlenbach-Zürich 1944

Röthlingshöfer, Helmut: Die mikroökonomische Planung.
(Diss.) München 1960

Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaft-
lichen Entwicklung:
Stabiles Geld - stetiges Wachstum. (Jahres-
gutachten 1964/65) Stuttgart/Mainz 1965

Salin, Edgar: Geschichte der Volkswirtschaftslehre. Bern-
Tübingen 1951

Sandig, Paul: Die Führung des Betriebes, Betriebspolitik.
Stuttgart 1953

Shackle, G.L.: Expectation in Economics. 2 nd ed., Cambridge
1952

Sombart, Werner: Die Ordnung des Wirtschaftslebens.
2. Aufl., Berlin 1927

Statistisches Bundesamt (Hsg.): Statistisches Jahrbuch 1962
für die Bundesrepublik Deutschland.
Wiesbaden 1962

Sützel, Wolfgang: Bankpolitik heute und morgen. Die Aufgabe
der Banken in der Wirtschaftsordnung der Bun-
desrepublik und die demgemäß anzustrebende
Ordnung des Bankenapparates. Frankfurt/Main
1964

Schäfer, Erich: Grundlagen der Marktforschung. 3. Aufl.,
Köln/Opladen 1953

Schneider, Erich: Einführung in die Wirtschaftstheorie.
Band II. 6. Aufl., Tübingen 1960

Schüle, Max: Wirtschaftsplan und Marktformen. (Diss.)
Freiburg i.B. 1942

- Schumpeter, Josef: Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung.
5. Aufl., Berlin 1952
- ders.: Communism, Socialism and Democracy. New
York 1937
- Tinbergen, Jan: On the Theory of Economic Policy. Amster-
dam 1952
- Thompson, Stewart: How Companies Plan. (Hsg.: American
Management Association) New York 1962
- Tintner, Gerhard: Handbuch der Ökonometrie, Berlin/
Göttingen 1960, S. 211 ff.
- Verein Deutscher Maschinenbau-Anstalten (Hsg.):
Statistisches Handbuch für den Maschinen-
bau, Ausgabe 1965. Frankfurt/Main 1965
- Veil, Klaus: Das Wesen von Unternehmung und Unternehmer.
Baden-Baden/Frankfurt/Main 1956
- Vogelsang, Werner: Betriebswirtschaftliche Planung in
industriellen Mittel- und Kleinbetrieben.
(Diss.) Würzburg 1963
- Werner, Josua: Die Wirtschaftsverbände in der Marktwirt-
schaft. Zürich 1957
- Wessels, Theodor: Die volkswirtschaftliche Bedeutung der
Energie-Kosten. Schriftenreihe des Energie-
wirtschaftlichen Instituts an der Universität
Köln, Band XI.
München-Wien 1966
- Wiltschegg, Walter: Stirbt der Unternehmer?
Diagnose und Therapie.
Düsseldorf 1964
- Winckelmann, Fritz: Industrielle Budgetrechnung. (Diss.)
Köln 1960
- Wittmann, Waldemar: Unternehmung und unvollkommene Infor-
mation.
Unternehmerische Voraussicht - Ungewißheit
und Planung. Köln/Opladen 1959
- Zahn, Ernest: Soziologie der Prosperität. 2. Aufl.,
München 1964

II. Zeitschriften und Beiträge

Abkürzungen:

BddW	=	Blick durch die Wirtschaft
BFuP	=	Betriebliche Forschung und Praxis
FAZ	=	Frankfurt Allgemeine Zeitung
HdBW	=	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HdSt	=	Handwörterbuch der Staatswirtschaft
HdSW	=	Handwörterbuch der Sozialwissenschaften
Jb.f.N.u.St.	=	Jahrbuch für Nationalökonomie und Statistik
NB	=	Neue Betriebswirtschaft
SZ	=	Süddeutsche Zeitung
ZfB	=	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfhF	=	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfgK	=	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfGSt	=	Zeitschrift für die Gesamte Staatswissenschaft

- Agthe, Klaus: Das Problem der unsicheren Erwartungen. Handbuch der Führungskräfte. Frankfurt/Main 1963, S. 119 ff.
- Anderson/Fürst/Schulte: Zur Analyse der unternehmerischen Reaktionsweise. Ifo-Studien, 2. Jg./H. 2, Berlin-München 1956, S. 129 ff.
- Anderson/Bauer/Führer/Petersen: Ursachen und Typen kurzfristiger Produktions- und Planpreisrevisionen der Unternehmungen. Ifo-Studien, 2. Jg./H. 2, Berlin-München 1956, S. 21 ff.
- Arndt, Helmut: Wirtschaftsliberalismus und Wirklichkeit. Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik ohne Dogma. Hamburg 1954, S. 33 ff.
- Brandt, Karl: Konzentration und Wachstum. Konzentration in der Wirtschaft. Verhandlungen auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik 1960. Berlin 1961, S. 251 ff.
- Bender, Kurt: Langfristige unternehmerische Planung. Dynamische Betriebsplanung (Hsg.: AGPLAN). Wiesbaden 1959, S. 15 ff.
- Bergler, Rolf: Neue Aspekte für Produktion, Werbung und Absatz. Industriekurier vom 6.9.1962, S. 6

- Beste, Theodor: Planung in der Unternehmung. Kongressarchiv 1938 des V. Internat. Prüfungs- und Treuhandkongresses. Berlin 1938, Band B, S. 72 ff.
- Bronner, Albert: Investitionsplanung und Wirtschaftlichkeitsberechnung. Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte. Vorträge des 18. Deutschen Betriebswirtschaftertages (1965). (Hsg. Deutsche Ges. für Betriebswirtschaft), Berlin 1965, S. 181 ff.
- Dahrendorf, Rolf: Homo Sociologicus, ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der sozialen Rolle. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, NF 10 (1958). S. 178 ff.
- Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung:
3. Vierteljahresheft 1957, S. 286
1. Vierteljahresheft 1958, S. 28 f.
1. Vierteljahresheft 1965, S. 31
- Erhard, Ludwig: Vortrag vor dem "Indian Council of World Affairs", New Delhi, am 12.10.1958.
Nachdruck, Bonn 1958
- Faxén, K.O.: Ein Makromodell zur Bestimmung der wirtschaftspolitischen Strategie unter Ungewißheit. Grundlagen der Wirtschaftspolitik. (Hsg. Gäfgen, G.) Köln, Berlin 1966, S. 419 ff.
- Feck, Udo: Taten und Versäumnisse. FAZ 1965, Nr. 175, S. 5
- Fratz, Erich: Konjunkturforschung und Geschäftsplanung. Das Handbuch der Verkaufsleitung (Hsg.: Joschke/Schwarz/Meyer/Fratz). München 1956, S. 206 ff.
- ders.: Vollbeschäftigung durch Marktforschung und langfristige Verkaufsplanung. Referate des 11. Betriebswirtschaftler-Tages (1958). (Hs. DGfBW), Berlin 1958, S. 67 ff.
- Frieauff, F.L.: Langfristpläne sind Mangelware. Der Volkswirt 1966, S. 2190 ff.
- Fürst, Hildegard: Zur Treffsicherheit unternehmerischer ex-ante-Angaben. Ifo-Studien, 2. Jg./H. 2, Berlin-München 1956, S. 91 ff.

- Gablers Wirtschaftslexikon: Artikel "Kosten". Band I.
4. Aufl., Wiesbaden 1961, Spalte 2012
- Gehlen, Adolf: Probleme einer soziologischen Handlungslehre. Soziologie und Leben (Hsg.: C. Brinkmann). Tübingen 1952
- Giersch, Helmut: Artikel "Inflation". HdSW, Bd. 5, Stuttgart 1956, S. 282
- Grocha, Erwin: Elastische Beschaffungsplanung im Industriebetrieb zur Anpassung an die konjunkturelle Entwicklung. BFuP 11 (1959), S. 393 ff.
- Gümbel, Rudolf: Die Bedeutung der Gewinnmaximierung als betriebswirtschaftliche Zielsetzung. BFuP 19 (1964), S. 71 ff.
- Gutenberg, Erich: Die Absatzplanung als Mittel der Unternehmenspolitik. Absatzplanung in der Praxis (Hsg.: Gutenberg, E.). Wiesbaden 1962, S. 311 ff.
- Hatzold, O./Helmschrott, H.: Analyse unternehmerischer Verhaltensweisen. Schriftenreihe des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung Nr. 44, Berlin-München 1961
- Hax, Karl: Planung und Organisation als Instrumente der Unternehmensführung. ZfhF 11 (1959), S. 606
- Hensel, Paul: Artikel "Marktordnung". HdSW, Bd. 7. Stuttgart 1961, Spalte 161 ff.
- Henzel, Fritz: Planwirtschaft der Unternehmung. ZfB 10 (1938), S. 260
- Huppert, Wolfgang: Zur Absatzentwicklung der elektrotechnischen Erzeugnisse. (Hsg.: Zentralverband der Deutschen Elektroindustrie) Frankfurt/Main-Berlin 1962, S. 34 ff.
- Jirasek, Johann: Wie steht es mit der Unternehmensplanung in der Praxis? Rationalisierung 1962, S. 19 ff.
- Jöhr, Walter: Nationalökonomie und Psychologie. Wirtschaftsfragen der freien Welt. Festschrift für L. Erhard (Hsg.: Beckerat/Meyer-Müller-Armack). Frankfurt/M. 1957, S. 247 ff.
- Kapferer, Clodwig: Die Rolle der Verbände in der Marktforschung. Verbandmarktforschung, Informationsquelle für Entscheidungen im Unternehmen (Hsg.: RKW). Frankfurt/M. 1965, S. 7 ff.

- Kluger, Karl: Über den Schätzungsfehler einer Ertragsvorschau:
zur Problematik der Voraussage des Zukunftsertrages. NB 11. Jg. (1958), S. 68
- Kneschaurek, Ferdinand: Möglichkeiten und Grenzen der langfristigen Wirtschaftsprognose. Schweizer Zeitschrift für Volkswirtschaft und Statistik 96. Jg. (1960), S. 404 f.
- König, Hans: Probleme der langfristigen Strukturprognosen und der Branchenprognosen. Schriften des Vereins für Socialpolitik, NF Bd. 25, Berlin-München 1962, S. 285 ff.
- Kosiol, Erich: Betriebswirtschaft und Produktionssteigerung. ISSF-Information 1953/H. 9, S. 11 f.
- ders.: Das Planungsproblem in der Unternehmung. Unveröffentlichtes Referat auf der Tagung des Vereins für Socialpolitik in Hannover 27. - 29.9.1966
- Krelle, Wilhelm: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung. ZfGSt. Jg. 113 (1957), S. 632 ff.
- Loontjief, W.W.: Die Methode der Input-output-Analyse. Allg. Statistisches Archiv Bd. 36 (1952), S. 153 ff.
- Meinhold, Wilhelm: Die Wirtschaftspolitik Westdeutschlands unter dem Gesichtspunkt der Wirtschaftsordnung, Wirtschaftssysteme des Westens (Hsg.: R. Frei). Basel 1959, S. 25 ff.
- Modigliani, F./Sauerlender, H.O.: Economic Expectations and Plans of Firm in Relation to Short-Term Forecasting. Studies in Income and Wealth, Band 17. Princeton 1955, S. 261 ff.
- ders.: Deutung unserer wirtschaftlichen Lage. Ordo Bd. 3 (1950), S. 266
- Müller-Armack, Alfred: Artikel "Soziale Marktwirtschaft". HdSW Bd. 9, Stuttgart 1956, S. 390
- Myrdal, Rolf: Der Gleichgewichtsbegriff als Instrument der geldtheoretischen Analyse. Beiträge zur Geldtheorie. (Hsg.: F. Hayek) Wien 1933, S. 384 ff.
- Napp-Zinn, N.: Die öffentliche Hand als Verkehrsunternehmer in der Bundesrepublik Deutschland. Jb.f.N.u. St. 1961, S. 269 ff.

- Nipperdey, Helmut: Soziale Marktwirtschaft und Grundgesetz.
Kartellrundschau 1961/ 2. S. 45
- o.V.: Das Wirtschaftsvermögen der öffentlichen Hand.
Beiträge des Deutschen Industrieinstituts,
Folge 2, Köln 1963
- o.V.: "Wenn es um Pakete geht". SZ. vom 18.1.1966,
S. 7
- o.V.: Kapazitätserweiterung bei der Feldmühle.
Deutsche Zeitung und Wirtschaftszeitung vom
26.3.1958, S. 13
- o.V.: Rückwirkungen des Unternehmeerverhaltens auf
die Prognose.
Der Volkswirt 19. Jg. (1965), S. 386 ff.
- o.V.: Wirtschaftswachstum und Kaufkraft in 18
Ländern. Beiträge des Deutschen Industrie-
instituts, H. 2, Köln 1965, S. 11
- o.V.: Der Werbeaufwand im Ländervergleich. Der
Volkswirt 19. Jg. (1965), S. 736
- o.V.: Der Werbeaufwand im Ländervergleich. Der
Volkswirt 19. Jg. (1965), S. 786
- Preiser, Erich: Das Rationalprinzip in der Wirtschaft und
in der Wirtschaftspolitik. Jb.f.N. u. St. 158
(1943), S. 9 ff.
- Regul, N.: Die Energieprognose, ihre Grenzen und ihr
Nutzen. FAZ vom 7.3.1959, S. 14
- Rhein, Walter: Wirtschaftsplanung im Unternehmerverband.
ZfB 31 (1961), S. 44
- RKW: Literatur zur Unternehmensplanung. Berlin-
Frankfurt/M.-Köln 1961, Abschnitt "Plankosten-
rechnung"
- Röpke, Wilhelm: Artikel "Marktwirtschaft". HdSt. 4. Auflage,
Jena 1929, Sp. 2312
- Rüstow, Alexaner: Interessenpolitik und Staatspolitik,
Schriften des Vereins f. Socialpolitik,
Bd. 187. München 1933, S. 32 ff.
- Söchling, M.: Sanierung von Industriebetrieben. Kostenrech-
nungspraxis 1963/6, S. 274
- Sommer, Wolfgang: Die Prognose als Instrument der Unterneh-
mensführung. NB 1963, S. 10 ff., 29 ff.

- Spiegelhalter, Franz: Aus der Praxis der Erfolgsbeteiligung. Der Arbeitgeber, 9. Jg. (1957), S. 311, 377, 412, 457
- Stobbe, Ludwig: Steuerliche Auswirkungen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen. NB 1963, S. 148 ff.
- Schneider, Erich: Bemerkungen zu einigen Problemen der Theorie der Unternehmung. Weltwirtschaftliches Archiv 83/1 (1958), S. 96
- Schreihage, Helmut: Währung und Wettbewerbsbeschränkungen im Kreditgewerbe. ZfgK, 13. Jg./7 (1960), S. 14 f.
- Tuchtfeldt, Siegfried: Das Instrumentarium der Wirtschaftspolitik. Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Bd. 2 (1957), S. 52 ff.
- Ulrich, Herbert: Langfristige Absatzplanung in der eisen-schaffenden Industrie. Absatzplanung in der Praxis. (Hsg.: E. Gutenberg) Wiesbaden 1962, S. 272 ff.
- Vellmann, Kurt: Unternehmensplanung und betriebswirtschaftliche Planungsrechnung als Instrument der Kosten-, Preis- und Wettbewerbspolitik. Die Unternehmung bei wachsender Integration der Märkte. Vorträge des 18. Deutschen BW-Tages 1965. (Hsg.: DGfBW) Berlin 1965, S. 85 ff.
- Vielmetter, Walter: Exportförderung in der Bundesrepublik. Kooperation und Konzentration in der Wirtschaft. Referate auf dem 17. Deutschen Betriebswirtschaftertag (1964). (Hsg.: DGfBW) Berlin 1964, S. 87 ff.
- Weinhold-Stünzi, Hans: Wovon hängt unternehmerische Zielplanung ab? Marktkonstellationen und Marktstrukturen der Zukunft. Führungspraxis 12 (1964), S. 27-34.

Ehrenwörtliche Erklärung

Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, daß ich die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde bisher keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Barbing, den 1. April 1967

Gerung R. M.

LEBENS LAUF

Lorenz M. Raith	Barbing/ü. Regensburg, Frühlingstraße 51
geboren am:	10. August 1938
in:	Roding/OPf.
Eltern:	Michael Raith (+), Landwirt in Pindling bei Roding Therese Raith, geb. Schnagl
Geschwister:	fünf
Familienstand:	verheiratet seit 24.8.1966
Schulbesuch:	1944 - 1949 Volksschule in Wetterfeld bei Roding 1949 - 1958 Humanistisches Gymnasium in Straubing/Ndb.
Studium:	ab Winterhalbjahr 1958/59: 5 Semester Wirtschaftswissenschaften an der Julius-Maximilians-Universität in Würzburg, 4 Semester Wirtschaftswissenschaften an der Ludwig-Maximilians-Universität in München
Examina:	1.4.1963: Diplom-Volkswirt, Universität München, Gesamt- note: "Gut"; 1.4.1965: Diplom-Kaufmann, Universität München, Gesamt- note: "Gut"
Berufsweg:	Während der Semesterferien als Werkstudent in der Produktion und in verschiedenen betriebswirtschaftlichen Abteilungen einer Schnellpressenfabrik in Würzburg und einer Maschinenfabrik in München; ab Frühjahr 1963 rund 1 Jahr als Diplom- Volkswirt in der Direktionsabteilung einer Werkzeugmaschinenfabrik in München; 1.4.1964 - 30.9.1965 Promotionsstipendiat der "Stiftung Volkswagenwerk"; gleich- zeitig Examen als Diplom-Kaufmann; ab 1.10.1965 Mitarbeiter beim Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft und Verkehr, zur Zeit Regierung der Ober- pfalz - Bezirksplanungsstelle -.

